

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

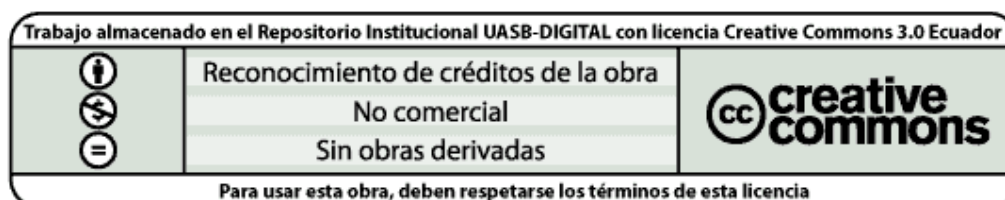
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Caracterización del proceso de sucesión al mando en las
pymes familiares del sector ferretero en el valle de Tumbaco y
propuesta de un modelo de gestión**

Rodrigo Lautaro Goyes Rocha

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Rodrigo Lautaro Goyes Rocha, autor de la tesis intitulada “Caracterización del proceso de sucesión al mando en las pymes familiares del sector ferretero en el Valle de Tumbaco y propuesta de un modelo de gestión”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 01 de Febrero de 2017

.....

Ing. Rodrigo Lautaro Goyes Rocha

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

**Caracterización del proceso de sucesión al mando en las pymes familiares del
sector ferretero en el Valle de Tumbaco y propuesta de un modelo de gestión.**

Autor: Ing. Rodrigo Goyes Rocha

Tutor: Eco. Gary Flor

Quito, 2017

“Resumen”

La falta de un proceso de sucesión al mando en pymes familiares del sector ferretero en el Valle de Tumbaco representa un riesgo para la continuidad empresarial de muchos emprendimientos exitosos, razón por la cual se propone un modelo de gestión que apoya el cambio de mando y se estructura un consejo de familia que auspicie las decisiones empresariales para garantizar la permanencia de la familia propietaria.

En este estudio se utilizaron herramientas y técnicas como: encuesta, entrevistas personales, grupos focales y matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para el levantamiento del diagnóstico situacional y el establecimiento de estrategias.

En el presente trabajo se analizaron a 107 pequeñas y medianas empresas familiares pero, para, objeto de esta investigación se definió como pymes a las organizaciones que cuenten con personal desde 1 hasta 99 personas, es decir, se encuentra implícito en el término pyme a las microempresa.

Los resultados de la investigación evidenciaron que el 80% de los encuestados son propietarios de las empresas en estudio y que el 27% de estas son entidades que tienen más de 20 años de permanencia en el mercado ferretero del Valle de Tumbaco y el momento de consultar sobre sus procesos financieros un 37% demuestran estar en desacuerdo con dicha gestión. Características a resaltar en las pymes familiares: cuidado riguroso de los gastos, inversiones e incluso utilidades producto del trabajo familiar, flexibilidad de tiempo y horarios en favor de la empresa, planificación a largo plazo con el fin de disminuir riesgos y proteger el patrimonio familiar.

Finalmente se concluye que la hipótesis planteada en la presente investigación es positiva en vista de que las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco, requieren de un modelo de sucesión al mando para mejorar la gestión interna.

Sucesión; mando; pymes; familiares; modelo; ferretero.

Agradecimiento

A Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin.

A mi tutor el Eco. Gary Flor por su asesoría, tiempo y apoyo incondicional.

A todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos y tiempo para hacer posible la conclusión de esta tesis.

Dedicatoria

A mis padres Hernán y María; por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento.

A mi esposa Sara y mi hija Rafaela, que son la fuerza que me impulsa todos los días a cumplir mis objetivos y sueños.

A mis amigos de siempre, que con su aliento supieron motivarme para seguir adelante.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	14
RESUMEN DEL PLAN DE TESIS	14
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Sistematización del problema.....	16
1.4. Breve descripción del problema	17
1.5. Selección del tema	17
1.6. Delimitación del tema.....	18
1.7. Problematicación	18
1.8. La justificación de la investigación	19
1.9. Objetivos	21
1.9.1. Objetivo general.....	21
1.9.2. Objetivos específicos.....	21
1.10 Hipótesis.....	22
1.11 Enfoque marco teórico	22
1.12 Metodología de la investigación.....	27
1.12.1. Métodos de investigación.	27
CAPITULO II.....	32
MARCO TEÓRICO.....	32
2.1 Antecedentes históricos de la empresa familiar	32
2.1.1 Tipos de empresas familiares.....	34
2.1.2 Principales características respecto de las fortalezas y debilidades de las empresas familiares.....	36
2.1.2.1 En materia financiera	36
2.1.3. Característica de las debilidades en materia financiera.....	37
2.1.4 Principales características en materia de gestión	37

2.2. Características de las pymes familiares	39
2.2.1. Ciclo de vida de una empresa familiar	41
2.2.2. La gobernabilidad de las empresas familiares	44
2.2.3. Órgano y gobierno en las empresas familiares	46
2.2.4. Razones para la instauración de un consejo administrativo	47
2.2.4.1. Consejo de familia	48
2.3. Mortalidad de la pymes familiares	48
2.3.1. Riesgos que provocan una elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares.....	49
CAPÍTULO III	52
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA PYMES FAMILIARES.....	52
3.1. Situación actual de las empresas familiares en el Ecuador.....	52
3.1.1. Empresas familiares ecuatorianas.....	52
3.2. Identificación de variables objeto de estudio	54
3.3. Recolección de la información de campo	55
3.4. Análisis interno.....	55
3.4.1 Análisis de las capacidades empresariales	73
3.4.2. Descripción del proceso de sucesión.....	74
3.4.3 Análisis FODA.....	76
3.4.3. Experiencias de sucesión al mando que fracasaron en la continuidad empresarial.	79
CAPÍTULO IV	83
MODELO DE GESTIÓN PARA LAS PYMES DEL SECTOR FERRETERO DEL VALLE DE TUMBACO	83
4.1. Introducción	83
4.1.1. Importancia	83
4.1.2. Objetivos del modelo.....	84

4.1.3.	Pasos para la elaboración de un modelo de proceso de sucesión al mando	84
4.2.	Estructura del modelo	85
4.3.	Gráfico del Modelo de gestión propuesto para la sucesión al mando en las pymes ferreteras del sector ferretero del Valle de Tumbaco.	86
4.4.	Implementación del modelo de gestión.	87
4.4.1.	Fase I: Gestión inicial en el proceso de sucesión al mando	87
4.4.1.1.	Diagnóstico	88
4.4.1.2.	Planteo situacional	88
4.4.1.3.	Planificación de la sucesión	88
4.4.1.4.	Responsabilidad de iniciar el proceso.....	90
4.4.1.5.	Crear un plan de sucesión por escrito	90
4.4.1.6.	Evaluación de los candidatos internos	90
4.4.1.7.	Diseño de un plan de actuación de sucesión	91
4.4.1.8.	Redacción de un protocolo familiar.....	91
4.5.	Fase II: Implementación y puesta en marcha del plan de selección - formación	92
4.5.1.	Evaluación de los candidatos finalistas	92
4.5.2.	Competencias y factores de éxito de un CEO	93
4.5.2.1.	Asegurar el éxito táctico diario	93
4.5.2.2.	Relaciones y Comunicación	93
4.5.2.3.	Motivación	93
4.5.2.4.	Preparado para la situación	93
4.5.3.	Formación del sucesor.	94
4.5.4.	Cómo preparar la siguiente generación	94
4.5.5.	Desarrollo del sucesor.....	94
4.5.6.	Toma de la decisión final	95
4.5.7.	Revisiones periódicas de la ejecución del proceso.....	95

4.5.8.	Análisis comparativo externo.....	95
4.6.	Fase III: Monitoreo para la efectividad del proceso	96
4.6.1.	Preparación del sucesor y directivos.....	96
4.6.1.1.	Elección del sucesor	96
4.6.1.2.	Éxito en la transición	98
4.7.	Fase IV: Formalidad y Evaluación	99
4.7.1.	Declaración de ganador.....	99
4.7.2.	Transferencia del control de la empresa	99
4.7.3.	Transferencia de la propiedad legal de la empresa.....	100
4.7.4.	Características del protocolo familiar.....	100
4.7.5.	Propuesta del Plan de Trabajo.....	101
4.7.6.	Análisis de indicadores	101
4.8.	Validación del modelo de gestión	101
4.8.1.	Establecimiento de los indicadores de validación del modelo de gestión..	101
4.8.2.	Simplicidades del modelo de gestión	102
4.8.3.	Adaptabilidad del modelo de gestión.....	104
4.9.	Estrategias empresariales	104
4.9.1.	Procesos administrativos.....	104
4.9.2.	Procesos financieros	106
4.9.3.	Arreglo de conflictos	107
4.10.	Principios asociados al plan de sucesión de las pymes ferreteras en el Valle de Tumbaco.....	110
4.10.1.	Trato equitativo de los integrantes del grupo familiar.....	110
4.10.2.	El consejo de familia para pymes familiares.....	110
4.10.3.	Intervención de los miembros del consejo de familia	111
4.10.4.	Asistencia de otras personas además de los miembros del grupo familiar	
	111	
4.11.	Beneficios del modelo planteado	112

CAPÍTULO V	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1. Conclusiones	114
5.2. Recomendaciones	116
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas de forma general.....	53
<i>Tabla 2. Estado civil</i>	<i>56</i>
Tabla 3. Sexo	57
Tabla 4. Edad.....	58
Tabla 5. Parentesco familiar.....	59
Tabla 6. Grado de parentesco	60
<i>Tabla 7. Funciones en la empresa</i>	<i>61</i>
Tabla 8. Años de funcionamiento	62
Tabla 9. Área de trabajo	63
Tabla 10. Años de trabajo	64
Tabla 11. Capacidades	65
Tabla 12. Proceso de vinculación	66
Tabla 13. Gestión financiera	67
Tabla 14. Toma de decisiones	68
Tabla 15. Toma de decisiones por alguien diferente al fundador.....	69
Tabla 16. Estado de los procesos administrativos dentro de las empresas	70
Tabla 17. Calificación de los procesos operativos dentro de las empresas.....	71
Tabla 19. FODA	77
Tabla 20. Gestión de sucesión	89
Tabla 21: Indicadores de validación del modelo de gestión	101
Tabla 22: Plan de Acción	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Órganos de gobierno las empresas familiares.....	25
Gráfico 2. Interacción de tres sistemas	40
Gráfico 3. Pregunta 1	56
Gráfico 4. Pregunta 2	57
Gráfico 5. Pregunta 3	58
Gráfico 6. Pregunta 4	59
Gráfico 7. Pregunta 5	60
Gráfico 8. Pregunta 6	61
Gráfico 9. Pregunta 7	62
Gráfico 10. Pregunta 8	63
Gráfico 11. Pregunta 9	64
Gráfico 12. Pregunta 10	66
Gráfico 13. Pregunta 11	67
Gráfico 14. Pregunta 12	68
Gráfico 15. Pregunta 13	69
Gráfico 16. Pregunta 14	69
Gráfico 17. Pregunta 15	70
Gráfico 18. Pregunta 16	71
Gráfico 19. Pregunta 17	72
Gráfico 21. Pasos para el proceso de sucesión al mando.....	84
Gráfico 20. Modelo de gestión	87
Gráfico 22. Opciones para el sucesor	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta.....	121
Anexo N° 2: Protocolo Familiar	123
Anexo N° 3: Encuesta para pymes familiares sector ferretero del Valle de Tumbaco.	128

CAPÍTULO I

RESUMEN DEL PLAN DE TESIS

1.1. Planteamiento del problema

La sociedad familiar es una de las instituciones más antiguas creadas por el hombre, la cual se ha desarrollado a través del tiempo, adoptando diferentes formas, adaptándose a las exigencias económicas, políticas y sociales, y respondiendo de forma positiva a diferentes retos impuestos por la evolución de la sociedad (Belastegui 2004, 22).

En consideración a esto, los lazos de consanguineidad han desempeñado un papel fundamental en el régimen social de la comunidad, prevaleciendo entre las diferentes culturas a través del mundo, estas se han ido modificando con el paso del tiempo y la sucesión de mando de un representante a otro, trayendo consigo serias obligaciones recíprocas debidamente determinadas y cuyo conjunto conforman la parte esencial del régimen social de una comunidad, estableciendo a la familia como una institución aprobada por todos.

De esta forma, la familia se ha transformado en un tema de análisis que permite determinar los procesos de industrialización y crecimiento económico; bajo esta figura, se pueden observar varios enfoques tales como el direccionamiento administrativo y el proceso operativo que se efectúan dentro de una empresa familiar, así como también la relevancia que posee la sociedad familiar en el desarrollo y crecimiento económico en la creación de empresas.

Sin embargo, el parentesco familiar afecta el carácter de ese crecimiento en cuanto a los tipos de administración y a la incapacidad que tienen de adaptarse al entorno más competitivo, razón por la cual, muchas de las empresas familiares no logran sobrevivir.

En el crecimiento competitivo de una empresa familiar existen ciertas dimensiones que afectan su desarrollo, tales como el oportunismo antes y después de establecer las relaciones contractuales, dentro de esto, los factores administrativos son la principal

causa de desaparición de las empresas familiares, seguida muy de cerca por las cuestiones de orden financiero y político- fiscal (Macias y Ramirez 2011, 25).

En el campo administrativo el factor más relevante es la carencia de un sistema de control administrativo para la dirección adecuada de las actividades y procesos operativos de las empresas familiares ya que la mayoría de este tipo de empresas dirigen sus negocios en forma improvisada, sin normas ni políticas planificadas anticipadamente para manejar su negocio, de tal manera que infiere de manera directa en la toma de decisiones importantes, falencias como estas son las más comunes en estas empresas (Gordon 2008, 5).

Otro factor importante que se puede considerar como una determinante de fracaso, es que operan con un sistema de direccionamiento inadecuado, puesto que las empresas familiares tienen una dirección específica estructurada en una cadena de mando con líneas de autoridad establecida, y estatutos que precisan patrones, responsabilidades y derechos que le asisten a cada familiar - socio (Alvares 2014, 38).

La tercera causa administrativa es también el ineficiente manejo de los recursos, ya que siempre se encuentra presente la disputa por los beneficios obtenidos de la actividad de la empresa, en función y favoritismo familiar, perjudicando a los recursos de la empresa; llegando a debilitar a la organización desautorizando el poder gerencial, permitiendo que los intereses familiares incidan de forma directa en el cumplimiento de metas y objetivos, y entorpeciendo su cumplimiento ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma y por tanto no se está cumpliendo cabalmente con los fines (Fred 2003, 45)

El cuarto factor administrativo que afecta al desarrollo y crecimiento de las empresas familiares es la falta de control en el sentido de la delegación, ya que es considerada como la herramienta básica de la administración y si dicha herramienta no está debidamente aplicada puede ocasionar el caos dentro de las empresas; el cual es tomado en cuenta como uno de los factores más relevantes en el interior de las empresas familiares, así como también uno de los que más se carece en las mismas, puesto que existen serios problemas a la hora de delegar y buscar una persona idónea para poder

depositar la responsabilidad de la toma de decisiones y en la cual se puedan confiar las decisiones más importantes de la empresa.

Bajo este contexto se analiza el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares del sector ferretero, ya que en la actualidad constituyen un referente de apoyo para crecimiento de la industria constructora, logrando que la economía nacional se expanda, así como también generando una fuente sostenible de empleo para todos los ecuatorianos.

De acuerdo con los datos informativos del Servicio de Rentas Internas (SRI) el sector ferretero en el año 2015 declaró un total de 2320 millones de dólares es decir, un 46% más que el año anterior, este incremento obedece al crecimiento de las ciudades y nuevos polos de desarrollo, lo cual ha generado que aumente el poder adquisitivo de la personas.

Sin embargo, la falta de un adecuado modelo de gestión dentro de las empresas y negocios familiares del sector ferretero está poniendo en riesgo dicho crecimiento, ya que la mayoría de estos negocios se encuentran constituidos por miembros familiares y cuya administración carece de visión futurista empresarial.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los principales factores de orden administrativo que establecen los procesos de sucesión en las empresas familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco?

1.3. Sistematización del problema

Para sistematizar la investigación se proponen los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los principales acontecimientos de orden administrativo que influyeron en la constitución de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco?

- ¿Qué antecedentes se registran en cuanto a los procesos de sucesión y administración para la dirección y vinculación de nuevos miembros de la familia en las pymes familiares?
- ¿Cuáles son los principales procedimientos administrativos empleados para la vinculación de nuevos directivos, propietarios o empleados de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco?
- ¿Qué tipo de indicadores permiten establecer la causa y efectos ocasionados por el proceso de sucesión al mando de las pymes como directivo, empleado o propietario?
- ¿La implementación de un modelo de gestión para el proceso de sucesión permitirá mejorar el proceso de sucesiones al mando dentro de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco?

1.4. Breve descripción del problema

De acuerdo con los antecedentes antes mencionados, por medio del presente trabajo investigativo se prevé realizar un análisis comparativo de los procesos administrativos y operativos efectuados en las diferentes generaciones dentro de las empresas familiares a fin de establecer la forma en que influyen en el desarrollo de la gestión administrativa ejecutada dentro de las mismas.

De igual forma, a través del análisis investigativo se identificará las causas y efectos que produce el conflicto familiar en la delegación de las responsabilidades de direccionamiento de la empresa y en el desarrollo competitivo de las empresas familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco.

1.5. Selección del tema

Caracterización del proceso de sucesión al mando de la pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco y propuesta de un modelo de gestión administrativo.

1.6. Delimitación del tema

Sujeto: Caracterización del proceso de sucesión al mando de la pymes familiares y propuesta de un modelo de gestión administrativo.

Objeto: Proceso de sucesión de mando de la pymes familiares

Tiempo: Presente

Espacio: Pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco

1.7. Problematicación

El crecimiento evolutivo de las pymes familiares representan un sinnúmero de dificultades ocasionadas tanto por los conflictos familiares en cuanto a la selección de la persona responsable de la administración de la empresa, como por la influencia de los intereses en relación a los beneficios económicos de cada uno de los miembros, poniendo en riesgo la capacidad de crecimiento económico de la misma por la falta de inversión (Alvares 2014, 5)

Dimensión económica

La influencia del interés económico de los miembros de las empresas familiares en la administración financiera de la organización deja sin efecto el control de mando de los representantes administrativos, y a la vez pone en riesgo el desarrollo y crecimiento competitivo ocasionado por la falta de nuevas inversiones (Casillas y Carmen 2014, 292).

Dimensión de comportamiento

La falta de disposición de los miembros de las organizaciones familiares en cuanto a la aceptación del cambio de mando administrativo de la empresa, genera conflictos que dificultan el desarrollo de la rentabilidad de la misma e inclusive resistencia a las decisiones empresariales.

Dimensión cultural

La sucesión de mando dentro de las empresas familiares a través de varias generaciones puede ocasionar conflictos en cuanto al modelo de gestión que se acostumbra a ejecutar dentro de la organización, así como también generan riesgo de permanencia en el mercado.

Dimensión educacional

La experiencia laboral y el conocimiento técnico adquirido por nuevas generaciones se contraponen a la implementación de los procedimientos administrativos y operativos de la empresa familiar, evidenciando un enfrentamiento entre la teoría y la práctica.

Dimensión psicológica

El comportamiento psicológico de los miembros de las empresas familiares es muy subjetivo con relación a la aceptación de la sucesión de mando y derechos tanto económicos como jerárquicos, ocasionando serios contratiempos en la empresa familiar inclusive llegando a afectar la relación afectiva entre los integrantes de la misma.

Dimensión administrativa

La implementación de nuevas herramientas dentro de los procesos administrativos genera ciertas discrepancias entre el manejo tradicional del negocio familiar, retrasando el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por los fundadores.

1.8. La justificación de la investigación

Considerando que las empresas familiares (pymes), son las entidades que tienen un mayor aporte dentro del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en el sector productivo en el Ecuador y a nivel mundial, y tomando en cuenta el informe económico que presenta el Banco Central del Ecuador en cuanto al porcentaje que alcanzó el PIB por industria en el año 2014 en un equivalente de 5.60%, se puede determinar la

relevancia que tienen las pymes familiares para el desarrollo y crecimiento económico y social de un pueblo. (Neubbauer y Alden 1999, 40).

La oferta de empleo generada en los últimos tiempos, se le atribuye en gran medida a las empresas familiares alrededor del mundo, manifestando la importancia que tienen estas empresas en el desarrollo económico social del país, de igual forma la falta de información científica referente al tema en el medio actual, proporciona gran relevancia para el desarrollo del presente proyecto investigativo dentro del sector ferretero del Valle de Tumbaco.

El comportamiento socio cultural de ciertas empresas familiares lo determinan una renuencia negativa en cuanto a la aceptación adecuada de los procesos de sucesión al mando administrativo de las empresas familiares, y también la falta de aprobación de personal extraño al vínculo familiar para la delegación de las responsabilidades administrativas.

Con la finalidad de evidenciar ciertos elementos socio culturales que inciden en la administración de los procesos de sucesión de las organizaciones familiares, es necesario investigar las fortalezas y debilidades presentadas por la práctica tradicional de las actividades efectuadas por los empresarios o propietarios de dichas organizaciones, dentro del sector ferretero del Valle de Tumbaco.

De esta forma se puede aportar con los conocimientos adecuados para el mejoramiento de la gestión administrativa y operativa, a fin de minimizar, los conflictos que se generan a través de la sucesión del mando en relación al direccionamiento estratégico de las empresas familiares, otorgándoles una herramienta básica que les permita optimizar los procesos de la gestión administrativa y a la vez, asegurar el crecimiento y desarrollo económico de la organización familiar.

Justificación metodológica

En el presente proyecto se propone el diseño de un modelo de gestión administrativa que permita mejorar los procedimientos implementados en el proceso de sucesión al mando de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco, para ello será

necesario la realización de un análisis situacional a fin de conocer la problemática que se genera con la transición de mando de los entes administrativos, estableciendo las causa y efectos ocasionados en la competitividad de un empresa, con la finalidad de plantear nuevas estrategias, políticas, acciones, ajustes y retroalimentaciones para que las empresas familiares logren dar solución a los conflictos y a la vez consigan planificar y dirigir las actividades controlando los recursos materiales y humanos que aseguran el crecimiento competitivo de las empresas familiares del sector ferretero.

La pregunta central

¿Cuáles son las características principales de los factores de orden administrativo que influyen en el proceso de sucesión al mando de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco?

1.9. Objetivos

La presente investigación busca identificar información referente al traspaso de mando institucional en las organizaciones familiares que nacieron como un emprendimiento comercial y como esta sucesión improvisada en muchos casos permite la continuidad empresarial en manos de nuevas generaciones.

1.9.1. Objetivo general

Determinar las características de los elementos que conlleva el proceso de sucesión de mando de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco, y el diseño de un modelo de gestión administrativa.

1.9.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco.

- Elaborar un marco teórico relacionado con las variables que inciden en el proceso de sucesión al mando administrativo de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión al mando de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco.
- Validar el modelo de gestión mediante el establecimiento de indicadores de gestión en las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco.

1.10 Hipótesis

La implantación de un modelo de gestión administrativa permitirá mejorar el proceso de sucesión al mando en la empresa familiar del sector ferretero del Valle de Tumbaco.

1.11 Enfoque marco teórico

Dentro del desarrollo de la presente investigación el enfoque marco teórico, tiene la finalidad de dar una solución a la problemática evidenciada sobre el proceso de sucesión familiar en las pymes familiares del sector ferretero en el Valle de Tumbaco, de tal forma que se oriente el rumbo de la investigación, con el objetivo de que se establezca dentro de la organización un poseso de continuidad adecuado, además de que este persiga el fin de preservar y cuidar el patrimonio familiar, estableciendo así la situación actual de las empresas, los propietarios y la selección de sucesores al mando, analizando las carencias en la ejecución de procesos formales en los aspectos administrativos y operativos para evidenciar las verdaderas posibilidades de continuidad en el mercado.

Definición de una empresa familiar

“Se considera empresa familiar cuando parte de su capital financiero se encuentra en manos de los miembros de una o varias familias cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración de la empresa” (Gordon 2008, 15).

Las empresas familiares están conformadas por la asociación de miembros con parentesco de consanguineidad, sobre quienes recae la responsabilidad del manejo

administrativo de la organización, el cual ha sido transferido de una generación a otra, manteniendo ciertos rasgos de la filosofía familiar de su fundador.

En una empresa familiar se puede establecer el modelo de los tres círculos planteado por (Davis y Taiguri 1982), que la familia, propiedad, y empresa, integrados entre sí, y conformados por los miembros de la familia, socios o entidades que tienen participación en la empresa, directivos y trabajadores de la empresa, familiares propietarios no trabajadores, trabajadores y directivos no propietarios.

La ventaja competitiva de una empresa familiar se basa principalmente en el conocimiento tácito de los recursos que posee el fundador del negocio, producto de la experiencia adquirida a través del tiempo o transmitida de sus antecesores.

Gestión administrativa de una empresa familiar

Dentro de la gestión administrativa de una empresa familiar se pueden evidenciar diferencias entre la gestión administrativa de una empresa particular tales como capacidad de respuesta que presenta la gestión administrativa de una empresa familiar ante una eventualidad, frente a la capacidad que posee la gerencia administrativa privada para la toma de decisiones en cuanto a la implementación de diferentes cambios requeridos para elevar el nivel de competitividad de la misma, en comparación con la gestión administrativa de las empresas familiares, quienes deben esperar la aprobación de la junta y consejo familiar para tomar cualquier acción importante debido a la intervención de los miembros familiares, imposibilitando la toma de decisiones efectivas dentro de las empresas familiares, dejando sin efecto la autoridad administrativa.

Limitaciones de una empresa familiar

Entre las principales limitaciones de una empresa familiar se pueden establecer las siguientes:

- Dificultad para la aceptación de nuevos socios externos.
- Dificultad para la libre enajenación de las propias acciones.
- Ahorro de capital para la compra de acciones.

- Personal administrativo menos calificado.
- Conflictos retributivos entre los miembros familiares.
- Falta de cumplimiento de las normas y políticas económicas establecidas por la asamblea familiar.
- Limitación tecnológica.
- Gestión operativa y administrativa comunitaria (Casillas y Carmen 2014, 270)

Proceso de sucesión

“Se consideran procesos de sucesión al conjunto de actividades que relacione al manejo del negocio con los miembros familiares, en cuanto a la delegación de las responsabilidades del direccionamiento del negocio, el cual está presidido por una o varias generaciones” (Kelin y Ivan 2008, 46).

El proceso de sucesión al mando de las empresas familiares es considerado uno de los aspectos más importantes que incide en el crecimiento y permanencia de las mismas, puesto que su administración esta pre-establecida como una forma de gobierno que es transmitida de una generación a otra.

Órgano de gobierno de las empresas familiares

“El órgano de gobierno permite establecer ciertas reglas y políticas facilitando de forma eficiente el proceso de sucesión dentro de una empresa familiar” (Casillas y Carmen 2014)

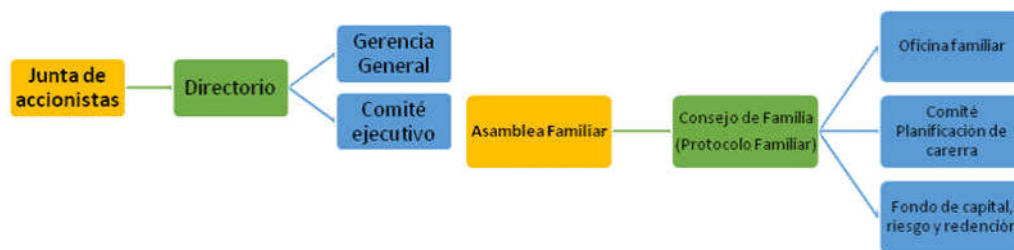
Mediante el establecimiento de reglas y políticas adecuadas para los procesos de sucesión al mando en las empresas familiares se puede minimizar el impacto generado debido al conflicto familiar que ocasiona la entrada o salida de la empresa de un determinado miembro de la familia

Elementos que conforman el órgano de gobierno

El órgano de gobierno de una empresa familiar está conformado por los siguientes elementos:

- La asamblea de accionistas.
- El consejo administrativo.
- El consejo de familia.

Gráfico 1. Órganos de gobierno las empresas familiares



Fuente: (IFC 2011)
Elaboración: El autor

Planificación de un proceso familiar

La planificación del proceso de sucesión abarca los siguientes objetivos

- Establecer cada una de las etapas de los procesos de sucesión
- Diseñar esquemas metodológicos tomando en cuenta las necesidades del entorno.
- Identificar la importancia de la sucesión al mando.

Marco conceptual

El establecimiento del marco conceptual se realiza con la finalidad de plantear una representación conceptual de los términos empleados para fundamentar el desarrollo de la presente investigación, además de que tiene la finalidad de homologar los criterios

relacionados al proceso de sucesión al mando en las pymes familiares del sector ferretero del valle de Tumbaco.

Empresa

Se considera empresa a la unidad económica social que se encuentra conformada por elementos materiales y humanos, con el objetivo de obtener utilidades a través de la participación activa dentro de un determinado sector.

Empresa familiar

Una empresa familiar es una unidad de negocio dirigida y controlada por los miembros de una familia en el cual la sucesión de poder es transmitida de una generación a otra.

Pyme familiar

Es una pequeña o mediana empresa en relación al patrimonio, los ingresos y con la característica de que los participantes son integrantes de una familia.

Clasificación de empresas

El tamaño de las empresas viene definido según el siguiente detalle, tomando en cuenta exclusivamente el número de trabajadores por establecimiento:

Microempresa.....(1 a 9)
Pequeña empresa.....(10 a 49)
Mediana empresa.....(50 a 99)
Gran empresa(más de 100)

Para la investigación se ha definido como pymes a las organizaciones que cuenten con personal desde 1 hasta 99 personas, es decir, se encuentra implícito en el término pyme a las microempresa. Para esta definición se tomó como referencia el tamaño de

empresas por número de empleados expuesto en la Resolución 1260 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina (Araque 2012).

Proceso de sucesión

El proceso de sucesión al mando es definido como la transferencia del poder y facultad de tomar decisiones en representación de la empresa familiar.

Protocolo familiar

El protocolo familiar se define como un acuerdo de naturaleza jurídica, contenida por elementos o pactos propios y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, suscrito entre familiares socios de una empresa, de diversas generaciones.

Modelo de gestión

Un modelo de gestión administrativa está conformada por un conjunto de actividades y procedimientos enfocados a la consecución de metas y objetivos de una organización.

1.12 Metodología de la investigación

Se considera metodología de la investigación “Al conjunto de procedimientos que permiten ordenar las actividades del proceso investigativo” (Santillan y Burbano 2007, 10)

Se define como metodología a la secuencia de los procesos y subprocesos que se desarrollarán en el presente trabajo, el cual servirá de orientación para la elaboración del mismo.

1.12.1. Métodos de investigación.

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

Método cuantitativo

“El método cuantitativo se utiliza para la recolección y el análisis de datos a fin de cuantificar los resultados de las encuestas establecidas previamente, con el uso de la estadística, estableciendo con exactitud patrones de una población.” (Heiemann 2003, 35)

Mediante la utilización de este método se pudo acceder a toda la información cuantificada y estructurada concerniente a la situación económica y administrativa en la que viven las empresas familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco las cuales cuentan con un total de 300 empresas inscritas en el Servicio de Rentas Internas mediante la aplicación de encuestas a los propietarios de las mismas.

Método cualitativo

“El enfoque cualitativo, por lo general, se utiliza en primera instancia para revelar y depurar las preguntas de investigación, en ocasiones pero no necesariamente, se prueban las hipótesis” (Gómez 2006, 35).

La presente investigación se centró en medir variables cuantitativas a fin de ejecutar un enfoque cualitativo de la información recopilada, con la finalidad de conocer los hechos y acontecimientos más relevantes ocurridos en el proceso de sucesión de mando, con el objetivo de efectuar el diseño de un modelo de gestión administrativa adecuado para el proceso de sucesión de mando de las empresas familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco.

De esta manera se busca analizar e investigar las variables más importantes y observar los supuestos relevantes para buscar una interpretación total e integral de la problemática de los procesos de sucesión dentro de la pymes familiares.

Modalidad de la información

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizaron las siguientes modalidades de la investigación:

Modalidad de campo

Permite planear, organizar y dirigir la información real que se estudia, esta modalidad de investigación utiliza las técnicas requeridas para la recolección de datos, de acuerdo a las características del objeto de estudio y los objetivos.

“Esta modalidad se apoya con la investigación documental, ya que la información que se obtiene en la modalidad de campo se convierte con el tiempo en una fuente documental para nuevas investigaciones.” (Rojas Soriano 2002, 45).

A través de la investigación de campo se pudo acceder a la información real de hechos importantes que sucedieron en el proceso de cambio de mando en las ferreterías del sector del Valle de Tumbaco

Modalidad documental

“Es la que utiliza materiales provenientes de libros, revistas, periódicos, documentos públicos y privados o de otras fuentes para realizar la investigación, esta es la modalidad que ayudará a redactar el informe de investigación.” (Rojas Soriano 2002, 46)

Mediante el apoyo de fuentes bibliográficas afines al tema se pudo acceder a un enfoque más concreto en cuanto a la problemáticas y posibles soluciones que se puedan presentar en el planteamiento del modelo de gestión administrativa.

Técnicas de investigación

Para la realización del presente proyecto investigativo fue necesario la utilización de las siguientes técnicas de investigación

La encuesta

“La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.” (Arriataga y Galisteo 2009, 193)

Para el levantamiento adecuado de la información fue necesario establecer una población definida mediante la cual se podrá calcular la muestra que será objeto de nuestra investigación.

“Se define población a los elementos que conforman un conjunto, por poseer una o más propiedades en común definidas por el investigador. Puede abarcar diferentes aspectos de la realidad hasta un grupo específico de personas.” (León y González 2011)

Para determinar la muestra que se utilizó en el levantamiento de información, se tomaron los datos de la población anteriormente establecida y por medio de la aplicación de la siguiente fórmula.

D'onde:

Q = Factor de fracaso estimado 20%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.80 * 0.20 * 300}{0.05^2(300 - 1) + 1.96^2 * 0.80 * 0.20}$$

$$n = \frac{3.84 * 0.80 * 0.20 * 300}{0.0025 * 299 + 3.84 * 0.80 * 0.20}$$

$$n = \frac{184.32}{0.7475 + 0.96144}$$

$$n = \frac{184.32}{1.70894} = 107$$

Una vez aplicada la fórmula se estableció la muestra determinada en una total de 107 ferreterías ubicadas en el Valle de Tumbaco que comprende las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Pifo, Tabaela, Yaruquí y El Quinche, las mismas que fueron utilizadas para la aplicación de las encuestas, a fin de recolectar la información necesaria para la realización del proyecto, mismo que busca identificar los problemas de orden administrativo especialmente que provoca el traspaso de mando institucional, desde el emprendedor original hacia un representante de las nuevas generaciones de su familia. Es evidente el fenómeno económico que ha convertido al Valle de Tumbaco en un polo de desarrollo importante en el Distrito Metropolitano de Quito, la evidencia está en el impresionante crecimiento urbanístico y económico en la zona, siendo las ferreterías actores fundamentales en el aporte para la ejecución de grandes proyectos a lo largo y ancho del Valle.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes históricos de la empresa familiar

Las empresas u organizaciones económicas familiares han prevalecido a través del tiempo impulsando el desarrollo económico de la sociedad desde sus inicios, que se remontan a principios de la civilización occidental, en la ciudad de Grecia clásica donde sólo existían monopolios públicos utilizados para recaudar los impuestos y la explotación de los recursos naturales. Las actividades económicas particulares de aquella época, estaban enfocadas al ámbito doméstico familiar, lo cual no tuvo grandes cambios en la Época Romana y la Edad Media, manteniendo sus preceptos incluso en el descubrimiento del nuevo continente continuando hasta la primera era de la industrialización, donde se establece que los negocios familiares promovieron el desarrollo económico de la sociedad (Neubauer y Lank 1999, 16)

El presente hecho fue demostrado y sustentado con las considerables fortunas presentadas en Estados Unidos por familias como Vanderbilt (ferrocarriles), Morgan (banca), Rockefeller, Carnegie y Ford y Siemens en Alemania, entre otras. Con el paso de los años, las empresas familiares van cobrando importancia dentro de la economía, llegando a especializarse en los aspectos micro y macro económicos, optimizando diversas situaciones empresariales, tales como la sucesión al mando de nuevas generaciones, solución de conflictos (familia vs. empresa), el control contable y el patrimonio, permitiendo evidenciar el proceso evolutivo de las empresas familiares a través del tiempo.

En la actualidad las empresas familiares ocupan un lugar preponderante dentro de la economía de un país contribuyendo de forma prioritaria a la consecución de los objetivos de una sociedad, tales como el crecimiento competitivo impulsado por la globalización tecnológica y la evidente creación de fuentes de trabajo.

Las organizaciones económicas familiares se caracterizan por la conformación de sistemas de la empresa y la familia, proporcionándoles ventajas competitivas a nivel empresarial, sin embargo, esto también puede generar un sinnúmero de conflictos y dificultades producto de la complejidad procedente de la incorporación de sistemas diferenciados por funciones, reglas, roles y contextos, creando la necesidad y conveniencia de conceder a la empresa familiar elementos y disposiciones que permitan estabilizar y formalizar las relaciones entre los sistemas de la familia y la empresa, asegurando la permanencia de la organización dentro del mercado.

En las últimas tres décadas las empresas familiares han logrado acceder a un progresivo interés tanto mediático como académico; impulsando el desarrollo de la sociedad y la familia, relacionando el derecho familiar y empresarial, sin embargo se aprecia una diferencia fundamental entre las relaciones familiares y relaciones de negocios; debido a que las primeras se encuentran afectadas por las “emociones”, y las segundas son “racionales”; dificultando la conciliación entre ambas (Valda 2010, 35).

Dentro de la economía ecuatoriana las empresas familiares conforman el núcleo central del desarrollo socio-económico, sin embargo, no se ha valorado esa importancia en el país, así como tampoco, la mayoría de emprendimientos familiares en la actualidad cuentan con una filosofía organizacional adecuada y eficiente, lo cual pone en riesgo la estabilidad y competitividad de las entidades dentro del mercado.

Sin embargo, los datos informativos que presentó Expo Plaza, una reconocida empresa organizadora de eventos a nivel nacional, a través del estudio de mercado efectuado en el año 2006, evidenció que para entonces de las 30.000 empresas constituidas en Ecuador, el 90% correspondía a familias, aportando con un porcentaje importante en el PIB económico empresarial, proporcionando de forma significativa fuentes de empleo.

Posterior a esto, el crecimiento de los emprendimientos familiares ha presentado un ritmo acelerado en los últimos años hasta convertirse en lo que hoy representa un verdadero motor para la economía nacional, puesto que dichas organizaciones, son las generadoras de la mayor fuente de empleo en el país.

2.1.1 Tipos de empresas familiares

Antes de evidenciar los tipos de empresas familiares es importante identificar la naturaleza de la propiedad y la gestión que se implanta regularmente en este sector, conocer que en un principio todas las entidades surgen como la idea de un pequeño emprendimiento económico que les permita generar ingresos y cubrir las necesidades de la familia, luego con el paso del tiempo y con la buena gestión efectuada, estos pequeños emprendimientos experimentan un crecimiento y desarrollo sustentable, dando origen a las nuevas empresas familiares como negocios complementarios.

Tomando en cuenta la clasificación de los tipos de empresas que proponen los diferentes autores como, José Gómez Zorrilla Amate, en su libro “Empresas Familiares, Características Singulares” se evidencian los siguientes tipos de empresas familiares determinadas de acuerdo con el tamaño, la estructura familiar y el nivel de profesionalización.

“Modelo Capitán”

Este tipo de empresas se encuentran constituidas por familias simples, las cuales pueden ser de un negocio comercial, como una tienda o restaurante. Donde no existe un nivel adecuado de profesionalismo, debido a su tamaño, el control operativo está bajo la responsabilidad de un solo líder o jefe de familia, este tipo de empresas tiene muy poco tiempo de durabilidad y se puede enmarcar en el grupo de la primera generación (Cerdeña 2014, 2).

A este grupo de empresas les corresponden todos aquellos emprendimientos o negocios familiares relativamente pequeños, específicos, los cuales no cuentan con la integración de una adecuada filosofía empresarial, las mismas que cumplen limitadas funciones u operaciones sencillas de una empresa, donde el líder o jefe de familia es el responsable de direccionar el funcionamiento del negocio, cuya visión no va más allá de lograr ingresos momentáneos que le permitan cubrir los gastos que demanda la familia, encaminando a la empresa, sin ningún tipo de estrategias de expansión, lo cual no le permite abarcar gran parte del segmento del mercado provocando una inestabilidad competitiva en el sector, y por este motivo tienden a desaparecer en las manos de su creador.

“Modelo Emperador”

Se trata de una familia compleja dirigiendo una empresa compleja. En muchos casos se trata de un negocio que crece, se convierte en un emporio pero incorpora sólo a miembros de la familia para soportar la dirección de la operación en pocos puestos y siempre bajo el mando de la cabeza de familia (emperador).

El nivel de profesionalización crece junto con la empresa, pero el mayor riesgo es no llegar a componer una estructura de gobierno corporativo efectiva, pues se tiene la idea de que el líder de la familia no puede abandonar la dirección y la responsabilidad de la toma de decisiones (Cerde 2014, 2).

Dentro de este tipo de empresas la complejidad es mucho más grande, puesto que estas organizaciones empezaron como pequeños emprendimientos familiares, pero debido a la excelente visión estratégica de su dirigente fundador han llegado a convertirse en grandes emporios, los cuales serán heredados o traspasados a la siguiente generación conformada por los primogénitos del precursor, el cual dirige la empresa de acuerdo con la filosofía aprendida de su progenitor, sin tomar en cuenta los cambios evolutivos de las sociedades empresariales, esto junto con un adecuado perfeccionamiento de los procesos estratégicos operativos y administrativos provoca que la empresa desaparezca en la segunda generación.

“Modelo equipo familiar”

Se trata de empresas simples dirigidas por familias complejas; existe una alta dedicación al negocio y la familia trabaja unida al servicio de la empresa. El modelo Equipo Familiar busca preservar un legado más que a un líder, sin embargo, el nivel de profesionalización puede perderse ante la ausencia de un proceso de institucionalización (Cerde 2014, 2).

En este modelo de empresa existe un alto grado de compromiso familiar por mantener el legado de su fundador, que con dedicación y empeño ha logrado posicionar a la empresa en un elevado nivel de competitividad la cual se ve reflejada a través de la permanencia en el tiempo inspirando a sucesores a continuar con el legado a fin de asegurar un porvenir económico estable de una generación a otra, sin embargo los avances tecnológicos y el conocimiento profesional de los miembros más jóvenes ha encarecido el interés por la organización lo cual crea un conflicto entre ellos, dividiéndolos entre el mejoramiento e innovación de los procesos y el sentimiento de preservar el negocios y mantener la tradición.

Para esta etapa es importante que se implemente un modelo institucional que convierta al equipo en una corporación empresarial capacitada, caso contrario este tipo de empresa desaparecerá en manos de la tercera generación.

2.1.2 Principales características respecto de las fortalezas y debilidades de las empresas familiares

De la literatura analizada respecto de empresas familiares se encuentran coincidencias entre autores que evidencian desde el análisis conceptual algunas fortalezas y debilidades que se le atribuye típicamente a una empresa familiar, por lo tanto, se establecen las siguientes categorías:

2.1.2.1 En materia financiera

Aspecto fundamental que va relacionado al interés de los actores tanto líder fundador como a los candidatos herederos al mando de las organizaciones familiares, en el caso de las pymes del sector ferretero se identifica que, para el cambio de mando el patrimonio familiar ha incrementado notablemente, bondad de una ferretería es precisamente establecerse con un local propio y generalmente con la movilización de sus principales productos que son materiales de construcción.

Fortalezas.- En relación a la gestión financiera de las pymes familiares se puede determinar que el cuidado riguroso de los gastos, inversiones e incluso utilidades producto del trabajo familiar responde a una planificación detallada de los recursos, mismos que no son expuestos a riesgos innecesarios, ya que representan el patrimonio familiar, de las coincidencias conceptuales evidenciadas, se resaltan las siguientes características:

Control más riguroso de los gastos: Los dueños de las empresas familiares tienen mayor interés en la iniciación de nuevas inversiones que les genere crecimiento económico a la organización, por tal razón, la mayor preocupación de los dirigentes administrativos se enfoca en el estricto control de los gastos, como una forma de incrementar la liquidez de la organización, mediante la cual podrán realizar cualquier tipo de inversión que le asegure el crecimiento sustentable de su economía (Harrington 1993, 53).

Flexibilidad: Los dueños que trabajan en la empresa familiar son capaces de sacrificar tiempo y salario para salvaguardar la liquidez de la empresa y cumplir con los compromisos adquiridos, asegurando la confianza de los clientes, lo cual le proporciona una mayor competitividad dentro del mercado y a la vez crea un valor agregado al nombre de la empresa (Harrington 1993, 54).

Planeación a largo plazo: Los trabajadores de las empresas familiares son más eficientes para planificar el futuro y disminuir riesgos, manejarse de forma eficaz ante cualquier imprevisto, puesto que cuenta con el sentimiento de familiaridad, lo cual les brinda la posibilidad de unir esfuerzos mutuos para proteger un patrimonio que lo consideran de su propiedad (Harrington 1993, 54).

Mayor grado de autofinanciación: Al considerar a la empresa como un patrimonio propio cuenta con mayor posibilidad de financiamiento de nuevos proyectos, puesto que los créditos o beneficios que les proporcione, ya sea a corto o mediano plazo permitirá mejorar la calidad de vida de los miembros de la familia (Harrington 1993, 54).

2.1.3. Característica de las debilidades en materia financiera

Aquellos aspectos en común que perjudican y ponen en riesgo la parte más sensible de una organización, las decisiones financieras por lo general son causa de polémicas entre los integrantes familiares especialmente cuando no se tienen detalladas las atribuciones y competencias por puesto en la empresa.

Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares: Debido a la falta de políticas claras de la admisión a la entidad, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.

“Confección del plan de negocios: Diversos dueños se oponen a estas planificaciones, habituados a obedecer de su percepción y práctica, aunque sea la planificación del negocio la parte fundamental para la estabilidad y permanencia dentro del mercado.” (Salazar 2011, 45).

2.1.4 Principales características en materia de gestión

En cuanto se refiere al funcionamiento estructurado de una pyme familiar se evidencia coincidencias en una pobre determinación de procesos administrativos y operativos que provocan pérdidas de tiempo y recursos, aspectos que son fundamentales en la gestión de toda empresa, sin embargo, se pueden resaltar conductas propias de estas empresas.

Fortalezas.- El funcionamiento constante y personalizado de una pyme familiar es el valor agregado que destacan los clientes de este tipo de empresas, para determinar una experiencia comercial satisfactoria, principalmente la facilidad de negociación entre proveedor y cliente directo, permiten establecer algunas coincidencias que se detallan a continuación:

Compromiso: La empresa para el fundador tiene un elevado valor sentimental por tal razón está comprometido con su crecimiento y desarrollo económico, cuyo compromiso es traspasado de generación en generación logrando unificar al máximo sus esfuerzos para que la empresa permanezca dentro del mercado generando resultados más competitivos (Harrington 1993).

Conocimiento: Las estrategias competitivas y los secretos de la empresa son traspasados de padre a hijos, puesto que el manejo tanto administrativo y operativo es realizado por los propietarios del ente económico, todas las técnicas y estrategias son impartidas de padres a hijos desde tempranas edades, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresas particulares que deberán invertir tiempo y recursos para capacitar al nuevo personal (Harrington 1993).

Mayor comunicación con los clientes: La forma de atención de una empresa familiar suele ser más cordial y esmerada, puesto que el interés de los propietarios de los negocios familiares es crecer al máximo incrementando la rentabilidad, su principal atención se orienta en satisfacer las expectativas del cliente, por medio de una atención de calidad y calidez, de tal forma que asegure la fidelidad del mismo. Incluso la atención personalizada es apreciada y representa un valor agregado que por su condición una empresa familiar brinda a sus clientes.

Mejor orientación de mercado: Las empresas familiares tienen conocimiento amplio de como direccionar a la empresa cuyas estrategias son transmitidas de una generación a otra.

Debilidades.- Una de las debilidades más comunes entre las empresas familiares se considera la falta de una comunicación adecuada de los miembros de la familias lo cual pone en riesgo la estabilidad y desarrollo competitivo en el mercado generando en determinadas situaciones hasta el fin de la misma, puesto que no se logra separar el plano familiar del empresarial de forma oportuna.

“Organización y capacitación gerencial: No existe una adecuada reestructuración organizacional tomando en cuenta los cargos y funciones de la empresa, ya que el parentesco familiar es trasladado al ámbito empresarial.” (Salazar 2011, 3).

Delegación del poder: El principal problema que presentan las empresas familiares es la transición del poder de una generación a otra, ya sea en liderazgo como en la posesión de acciones, dificultando en muchos casos el progreso natural de la organización.

Toma de decisiones compartidas, salida de problemas y dirección de conflictos: En varios casos el obstáculo de estos aspectos es el resultado inmediato del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones sucede en la figura del gerente autocrático.

Comunicaciones efectivas: La carencia de destrezas verbales, escritas e informáticas que entorpecen el trabajo en equipo y generan pérdidas innecesarias de recursos

Redacción y cumplimiento del plan de sucesión: Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es la más importante y característica de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no trabajan en ella (Salazar 2011, 3)

2.2. Características de las pymes familiares

Las empresas de familia se caracterizan por una serie de factores, los cuales se reflejan en el funcionamiento; por tal motivo, es necesario que los dirigentes administrativos de las empresas familiares, conozcan y comprendan las características propias de este tipo de organizaciones, a fin de optimizar los resultados de la gestión tanto administrativa como operativa beneficiando a la toma de decisiones, tomando en cuenta la dinámica que gobierna la conducta del precursor, la familia y la firma empresarial.

Con el fin de identificar las características que diferencian a una empresa familiar de una empresa particular o conformada por una propiedad diferente es importante conocer y comprender el concepto de empresa de familia; como un elemento esencial para la

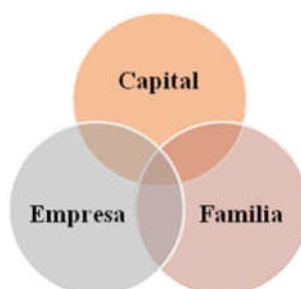
gestión empresarial, en el presente proyecto se exponen diferentes conceptos de empresa familiar a fin de establecer cuáles son las características que permitan identificar a una Pyme familiar.

Las empresas familiares son organizaciones donde el capital accionario, gestión y gobierno pertenece principalmente a una o más familias. Su visión estratégica se basa en la continuidad de la empresa en manos de generaciones futuras. Este tipo de empresas son consideradas como organizaciones conflictivas, pequeñas, mal administradas, en el límite del sistema legal y difícil de manejar por sus intereses emocionales. Según estadísticas mundiales el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación y solamente el 10% pasan a la tercera (Barrezueta 2012, 45).

Las entidades familiares se establecen como un tipo de organizaciones administradas de forma mayoritaria por personas con vínculos familiares, cuya visión, metas, objetivos y estrategias están direccionadas por la influencia cultural y emocional transmitida de una generación a otra, forjando diversos conflictos en diferentes ámbitos, los cuales son evidenciados en la deficiente administración originada para la dificultad que tienen para implantar un direccionamiento estratégico racional desligado de sentimentalismos emocionales que interrumpen el desarrollo y crecimiento de las empresas e inclusive causan el fin de las mismas.

Entre tanto se establece que las empresas familiares poseen características propias que las identifican de aquellas empresas no familiares, las que se pueden evidenciar por medio de la interacción de tres sistemas que la componen, como son: la familia, el capital y la empresa, cuyos roles se encuentran desempeñados por la misma persona que es familiar, propietario y gerente, descrito a continuación:

Gráfico 2. Interacción de tres sistemas



Adaptado de: (Lemes y Machado 2012)
Elaboración: El autor

De acuerdo al sistema que se presenta en el gráfico anterior se describe que el capital de la empresa es gobernado por una sola persona o un grupo reducido de personas estrechamente ligadas por lazos de consanguineidad, por lo menos una parte proporcional muy significativa, mientras que el control de la empresa es transmitido a los sucesores miembros de la familia.

A continuación se describen las principales características de las empresas familiares según Lemes y Machado (2012):

- El patrimonio de la empresa es controlado por miembros de la familia.
- Los miembros de la familia ejercen una influencia significativa en el comportamiento de la empresa.
- Hay un fuerte deseo de parte de la familia empresaria de transferir la empresa a la siguiente generación.
- La gestión administrativa es realizada de acuerdo a la filosofía del fundador.
- Resistencia de cambio o implementación de nuevas tecnologías.
- Procesos operativos y productivos tradicionales o empíricos.

2.2.1. Ciclo de vida de una empresa familiar

En su gran mayoría las empresas familiares inician con el empresario fundador, el cual mantiene un sistema de gobernabilidad onnipotente de la empresa instaurando juntas asesoras pero reservándose el derecho a la toma de decisiones prioritarias.

El ciclo de vida de la empresa familiar intenta explicar las crisis por las que se ven afectadas. Donde se procura dar a conocer que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que se les atribuye a este tipo de empresas (Doderio 2010, 58).

El mayor reto que tienen que enfrentar los empresarios fundadores es a la hora de decidir cómo conservar su empresa familiar a través del proceso de sucesión, muchos empresarios buscan un heredero único que se encargue de crear el poder concentrado del dueño-operador sin embargo, la mayoría considera a la organización como un patrimonio compartido o heredado el cual se divide entre los miembros de la familia.

De acuerdo con el autor del informe “El ciclo de vida de las empresas familiares” de Santiago Dodero, publicado en el año 2010, se establece que el ciclo de vida de las empresas se encuentra estrechamente ligado a la administración estratégica de los dirigentes sucesores a través del tiempo, las cuales para objeto de estudio se cosificarán en cuatro etapas fundamentales, que se describen a continuación:

Primera etapa: El fundador

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, como un pequeño emprendimiento ideado por el hombre poniendo al centro y aprovechando cada una de las oportunidades que se presentan a fin de llevarla a delante, superando las dificultades que se le puedan presentar, con asertivo, pasional. Se podría decir que el fundador “ve la oportunidad donde los demás viendo no la ven” (Dodero 2010, 60).

En esta etapa el fundador del negocio juega un rol fundamental puesto que es él quien cumple varias funciones, ya que no tiene con quién compartir la toma de decisiones, sin embargo, cuenta a su favor con un gran sentido de intuición y visión futurista para los negocios. Su diseño del plan de negocio podría estar escrito de forma empírica o tradicional, sin ningún tipo de metodologías de mercadeo o administración del modelo del negocio que pretende desarrollar.

Mientras que los aciertos del creador han permitido que el negocio crezca de forma acelerada imposibilitando el cumplimiento de las funciones por parte de una sola persona y la falta de un personal de apoyo con causales de conflictos tanto en el campo productivo como en el ámbito financiero y comercial. Para poder sanear dichos inconvenientes, es necesario que el dueño de la empresa empiece a delegar funciones a fin de superar los conflictos de la primera etapa ocasionada producto del crecimiento o éxito inicial.

Segunda etapa: Crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

“El fundador debe desarrollar competencias para liderar el nuevo equipo que tiene bajo su mando. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja en la nueva estructura funcional” (Dodero 2010, 61).

En esta etapa el dueño del negocio está en la obligación de implantar estrategias de direccionamiento y control con la finalidad de garantizar el buen desempeño de las

actividades de su nuevo equipo de trabajo, motivándolos de tal forma que desarrollen el sentimiento de pertenencia y compromiso con los objetivos y metas planteados para su organización, logrando acceder a una mayor ventaja competitiva frente a las demás empresas dentro del mercado.

Puesto que el fundador de la empresa se encuentra en una etapa de transición de poder del direccionamiento de la empresa al mando de sus sucesores, nacen diversos conflictos debido a la superposición de roles que son desempeñados por una misma persona ya sea en la familia como en la empresa, donde para el fundador prevalece la familiaridad y el compromiso de los hijos por encima del profesionalismo con el que cuentan para el desempeño de determinadas funciones.

Por otra parte se ponen en contraposición la visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos. Puesto que los sucesores desean introducir los conocimientos aprendidos en la universidad, lo cual genera en el fundador malestar y desconfianza que amenaza la permanencia de la empresa.

Tercera etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para dirigir mejor la empresa y emprender nuevos negocios. Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí por sacar la empresa adelante tiene una fuerza que se palpa especialmente ante situaciones de crisis. (Doderó 2010, 63).

La falta de comunicación entre padres e hijos le dificulta el trabajo en equipo, sin embargo, el fundador de la empresa está en la obligación de buscar la forma más eficiente de alimentar sus sueños y expectativas, así como también escuchar los intereses que cada miembro de la familia pueda tener. Pero, lo primordial de todo está en que el fundador aprenda a consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, con el fin de alcanzar un compromiso por parte de éstos.

Una vez que se superen estos y otros inconvenientes la empresa se prepara para enfrentar el reto más importante, permanecer en el mercado, la cual está determinada por la sucesión del mando provocado por la ausencia del fundador ya sea por fallecimiento o un simple retiro de sus funciones administrativas, ocasionando entre los

sucesos conflictos de poder, que muchas veces, los intereses personales se ponen por encima de la visión y objetivos empresariales, ocasionando el fin en la gran mayoría de las empresas.

Cuarta etapa: El gobierno corporativo profesional

De la etapa del fundador a sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otra donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de las empresas familiares, para que les permita superar la crisis de la etapa anterior (Dodero 2010, 65).

Una vez superada las tres etapas anteriores los miembros de la familia deberán direccionar todos sus esfuerzos en el mejoramiento de los procesos productivos y administrativos para poder alcanzar un ambiente de trabajo de calidad, confiando y valorando las capacidades de cada uno de los colaboradores del equipo de trabajo dejando a un lado los intereses personales, mejorando las estrategias de gobierno, con el afán de proporcionar una producción de alta calidad que les permita mantenerse dentro del mercado, salvo que decidieren enajenar los bienes adquiridos (entre ellos o a terceros). En ambos casos, ya sea que tomen la decisión de vender o continuar, deberán contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional que incrementen un valor agregado a la empresa familiar.

2.2.2. La gobernabilidad de las empresas familiares

La gobernabilidad de una empresa familiar está conformada por un sistema desarrollado por las relaciones entre los accionistas, los órganos de administración y la dirección ejecutiva, así como también por los procesos por medio de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la empresa. Las principales instituciones a través de las cuales se ejerce el gobierno corporativo son la Junta General y el Consejo de Administración o el órgano administrativo equivalente (Quintana 2012, 165).

Se define como gobernabilidad empresarial a la serie de normas, políticas y tradiciones, planteadas con el fin de lograr que la entidad familiar incremente su crecimiento y rentabilidad conjuntamente con la armonía que se mantenga dentro del núcleo familiar, a diferencia de una corporación donde el mayor interés es de generar un incremento sustantivo al capital financiero de la empresa, en una empresa familiar,

la preocupación no solo se enfoca en desarrollo económico si no la conservación de la familia.

Por otra parte dentro de una empresa familiar existe el interés por la conservación del talento humano, por tal motivo se realiza un análisis profundo de cada área de trabajo en la cual los miembros familiares y ejecutivos externos serán ubicados, tomando en cuenta sus capacidades y aptitudes, así como también el perfil profesional con el que cuenta para su mejor desempeño.

Los dirigentes de una empresa familiar, están en la obligación de prepararse de antemano en temas relacionados con el manejo del ingreso de nuevos miembros de la familia a la empresa, de tal forma que pueda resolver los conflictos que se presenten en el proceso de sucesión separando de forma eficiente los asuntos relacionados con la empresa y los netamente familiares que deben ser tratados en otra instancia fuera de la organización.

La gobernabilidad de una empresa familiar deberá manejarse mediante un sistema gerencial equilibrado entre los miembros de la familia y los ejecutivos que no pertenecen al núcleo familiar, sin ningún tipo de preferencias valorando sobre todo la capacidad profesional y el talento de cada individuo, a fin de conformar un equipo de trabajo eficiente y comprometido con el desarrollo de la entidad.

Como consecuencia de esto, una de las formas más apropiadas para administrar una empresa de familia se basa en establecer una disposición de gobierno que facilite la regulación de las intervenciones de los accionistas en las empresas y por otro lado permita separar la administración de la entidad con los asuntos familiares.

Las estructuras de gobierno de las grandes empresas familiares españolas, se concentran en la asamblea general de accionistas, la junta directiva y el consejo de familia, cada una mantienen roles bien determinados, obligaciones claramente instauradas identificando de forma concisa los límites que regularicen las relaciones entre ellos (Quintana 2012, 165).

2.2.3. Órgano y gobierno en las empresas familiares

Se entiende por órgano de gobierno a un grupo de personas cuya responsabilidad, gracias a sus capacidades individuales y manera de trabajar en equipo, está orientada a influir en la forma de dirigir la empresa, en cuanto a la empresa de familia la constitución y actuación de órganos de gobierno adecuados, da lugar a una problemática diferente y posiblemente más compleja que en las empresas no familiares de similares características (Gomez 2006, 35).

Los diferentes órganos de gobierno que se presentan en una empresa familiar se pueden conocer e identificar de acuerdo con la visión metas y objetivos planteados por la asamblea de accionistas, la junta directiva y el consejo de familia, para ello es importante establecer una estructura de gobierno adecuada, controlando la intervención de los propietarios o accionistas, a fin de alcanzar un equilibrio entre los diferentes miembros de familia y entre aquellos que forman parte del equipo administrativo.

La asamblea de accionistas de las empresas familiares

La asamblea de accionistas constituye el escenario donde se puede intervenir con derecho a voz y voto, en asuntos relacionados con la fijación de políticas y normas institucionales de la organización, precedida por los propietarios fundadores o asociados ajenos a la familia, de igual forma, por medio de la asamblea general se aprueban las decisiones más importantes que se relacionen con el futuro de la empresa. (Gomez 2006, 37)

La asamblea general de accionistas de una empresa familiar está conformada por los propietarios y todos los accionistas, excluyendo a los cónyuges de los propietarios y a los antiguos o futuros accionistas, las reuniones de la asamblea general se realizan normalmente una vez por año, donde se dan a conocer los informes que presenta la junta directiva acerca del desarrollo y crecimiento que la empresa ha experimentado durante el periodo.

Esta reunión anual está establecida para otorgar legalidad a los derechos de los propietarios o accionistas. Desafortunadamente, los miembros de las familias, desaprovechan esta oportunidad que legalmente les asiste, sin tomar en cuenta que la falta de interés pone en juego sus propios intereses económicos. Puesto que la mayor parte de las empresas de familia no hacen buen uso de esta reunión generalmente este

tipo de reuniones se enfocan en informar el estado financiero del periodo anterior y a veces los planes estratégicos que se prevé implementar en el siguiente periodo.

La junta directiva

Igual que en una sociedad anónima, la junta directiva de la empresa familiar es la encargada de supervisar el manejo de la dirección administrativa sea efectuado de forma adecuada y eficiente, asegurándose que los resultados que genere dicha administración obtenga un óptimo rendimiento para los accionistas (Gomez 2006, 40).

La junta directiva de la empresa está compuesta por un grupo de personas que integran y potencian las capacidades profesionales por medio de un adecuado trabajo en equipo, la junta directiva se conforma una vez que la empresa haya crecido lo suficiente hasta sobrepasar las primeras etapas del ciclo de vida, puesto que en sus inicios la estructura de una empresa familiar es de carácter informal ya que no cuenta con ningún órgano de gobierno, y su gestión estratégica se enfoca más en la historia pasada que en sus necesidades presentes, posterior a ello surge una nueva etapa en la cual el fundador se ve en la obligación de reasignar funciones y responsabilidades, en este momento es donde la junta directiva se convierte en un instrumento vital para transformar la organización de la empresa de informal a formal.

Entre las funciones que cumple la junta directiva está la de asesorar al gerente administrativo, vigilar el desempeño de la empresa, el desarrollo de los planes y el cumplimiento de las políticas, también deberá colaborar activamente con el proceso de sucesión del mando, así como también contribuir a mejorar la calidad de las estrategias implementadas para su funcionamiento operativo brindando apoyo a los accionistas, ayudando con la educación de la familia, y supervisando el cumplimiento de las políticas y normas establecidas a fin de mantener la confianza de los accionistas en la empresa.

2.2.4. Razones para la instauración de un consejo administrativo

Una vez instaurada la junta directiva en la empresa familiar, surge la necesidad de manejar asuntos relacionados a la familia, entre los cuales se denota la política de dividendos, la política de recompra de acciones, la elección de futuros miembros de junta, la oportunidad de empleo para los familiares y la sucesión de propiedad y

liderazgo en la empresa, con el afán de proteger e incrementar los intereses económicos de sus accionistas. Por lo tanto, se considera que la junta directiva por muy profesional que esta sea, por sí sola no produce los resultados requeridos en cuanto a la administración de la empresas por lo que es necesario plantear un escenario distinto para resolver este tipo de asuntos, de manera que impida que la familia infiera en los aspectos relacionados con el desempeño empresarial de la junta directiva ocasionando graves dificultades en el entorno laboral, cuyo escenario se conoce como el consejo familiar, junta de familia o consejo de familia.

2.2.4.1. Consejo de familia

El consejo de familia juega un papel muy importante en la solución de conflictos familiares sobre temas como por ejemplo la política de empleo, desempeño, remuneración, despidos y retiro de miembros de la familia que participan en la empresa. En una empresa de familia de primos, de segunda y tercera generación, generalmente se estructura el consejo de familia como un gobierno representativo, integrado por miembros de las distintas líneas familiares. (Arbeláez 2003, 123)

El consejo familiar está conformado por representantes de las familias asociadas, los cuales se reúnen periódicamente con el fin discutir los asuntos que se presenten producto de la participación de la familia en el desempeño de la empresa. Cada grupo familiar, cuenta con sus propios medios para transmitir la información entre sus integrantes. Estos instrumentos deberán garantizar que cada representante de la línea familiar exponga los temas de interés y puntos de vista de cada uno de sus miembros.

El consejo de familia lidera los escenarios indispensables para el intercambio de ideas acerca de la continuidad y sucesión. Además, es el encargado de transmitir y conservar características y rasgos específicos de familia, también es responsable de inculcar la conservación del núcleo familiar hacia los más jóvenes. El concepto de continuidad es indispensable para las empresas conformadas por familias, considerando que la obligación se contare de la misma forma, y continuar de tal modo hasta los futuros herederos.

2.3. Mortalidad de la pymes familiares

Mediante el proceso de sucesión las empresas familiares enfrenta la etapa más crítica de todas la etapas, puesto que en ese momento la organización y gobierno se transforma,

por tal razón es indispensable que el diseño de una planificación estratégica se oriente en un modelo de supervivencia, a través de la implementación de objetivos que aseguren la continuidad del negocio en manos de la familia; así como también permita el mejoramiento eficiente de la competitividad, y excelencia dentro del mercado (Gallo 2003, 65)

Bajo este contexto, el ciclo de vida de las empresas familiares es relativamente corto, ocasionado principalmente por sus propietarios y directivos debido a la falta de decisiones adecuadas que aseguren la continuidad de la organización, generando una alta tasa de mortalidad para este tipo de empresas producido por el cambio generacional, donde una mínima parte de los emprendimientos familiares logran superar las tres primeras etapas de sucesión.

Por otra parte diversos estudios investigativos como “empresas familiares: características singulares” realizada por José Gomes en el año 2012, indican que el índice más alto de mortalidad en las empresas familiares se presenta en los primeros años de vida donde las empresas han obtenido un crecimiento sustentable y se enfrentan al reto de implantar nuevos modelos de gestión y estructura administrativa, disminuyendo las ventajas competitivas, debido a esto, es necesaria la utilización de una mayor demanda a nivel gerencial.

Debido a la necesidad de desarrollar el aspecto gerencial y una adecuada planificación de las empresas de familia, es indispensable disponer de un proceso sucesorio, a fin de evitar contratiempos en el momento de la reasignación de funciones y responsabilidades a nuevos miembros, mediante esto se establece que las causas principales que generan la mortalidad de las empresas familiares, se presentan en el momento de la sucesión y la otra en el manejo de sistema de control de capital financiero (Amate 2012, 56).

2.3.1. Riesgos que provocan una elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares

Dentro de la estructura de las empresas familiares la piedra angular es el subsistema familiar, mediante el cual se toman las decisiones de emprender un negocio y con ello se instaura una interconexión con los subsistemas empresa y propiedad, ante esto, cualquier suceso que perjudique a la estabilidad del núcleo familiar deberá contar con un plan que permita solucionar determinados problemas, caso contrario todos los procesos organizacionales y operativos se verán afectados, puesto que al no contar con una estructura organizacional formalmente definida, se expone la toma de decisiones

no se efectúe de manera racional y corre el riesgo de que ésta se descomponga y en el peor de los casos, desaparezca.

De acuerdo con estas consideraciones se presentan riesgos latentes en los subsistemas empresa y propiedad, tanto a nivel interno y externo entre los cuales tienen (Arbeláez 2003, 130):

Riesgos del gobierno familiar

Este riesgo está estrechamente relacionado con la unidad familiar, los valores compartidos, las tradiciones, las creencias y la cultura de la empresa familiar. Determinados eventos que se puedan presentar en el transcurso del tiempo, como la enfermedad o la muerte del fundador, conflictos de poder entre herederos, cambio de los valores familiares, y diferencias entre miembros de la familia que puedan afectar al sistema familiar.

Riesgos de la gestión empresarial

Se vincula con las estrategias planteadas para lograr cumplir con la visión y los objetivos del negocio, relacionadas con las políticas corporativas y los lineamientos operativos, en general, por medio de la adopción de herramientas prácticas e instrumentos establecidos para contribuir a que la empresa pueda convertirse un modelo de empresa más institucional y menos familiar, mejorando así su desarrollo actual y futuro.

Riesgos de la administración del patrimonio

Se enfoca en el manejo del patrimonio familiar que implica a los activos financieros, los activos intelectuales y el capital social, generando inconvenientes en cuanto a la dirección estratégica del negocio, cambios importantes en el ambiente legal, problemas familiares ocasionados por la crisis económica de alguno o varios miembros, los cuales ponen en riesgo constante la estabilidad y permanencia de la organización económica familiar.

Riesgos de la propiedad

Se relaciona con las decisiones que toman la organización de acuerdo con la constitución accionaria, la política de dividendos y los relativos a la estructura organizacional, generando una propiedad dividida, conjuntamente con la carencia de habilidades entre los miembros de la empresa para resguardar las perspectivas claves, ocasionan un impacto relevante en torno a la empresa.

Riesgos de la sucesión

Los riesgos inherentes dentro de las empresas familiares se relacionan directamente con la sucesión del liderazgo de la compañía, el retiro repentino del dueño fundador por causa de enfermedad, deceso, incapacidad o voluntario, que pueden provocar altas tasas de mortalidad en las organizaciones familiares.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA PYMES FAMILIARES

Para el desarrollo del análisis de la situación actual de las pymes familiares es necesario realizar un estudio que permita evidenciar cual es la situación que enfrentan actualmente, para de este modo establecer los puntos indispensables para la elaboración de la propuesta, de forma que se plantee un proceso de sucesión al mando adecuadamente dentro de las pymes familiares del sector ferretero en el Valle de Tumbaco.

3.1. Situación actual de las empresas familiares en el Ecuador

En la actualidad las empresas familiares en el Ecuador han atravesado diversas dificultades, motivo por el cual varias empresas se han visto en la necesidad de cerrar sus negocios y declararse en quiebra, mientras que las empresas que han logrado mantenerse en el mercado han tenido que realizar diferentes estrategias y esfuerzos que les permitan ser reconocidas y con aceptación en el medio, en relación a lo indicado el Diario El Comercio afirma lo siguiente.

La presencia de las empresas familiares en el mercado Ecuatoriano es fundamental existen 55 130 compañías familiares registradas en la Superintendencia de Compañías. De estas, 33 197 ya han presentado balances correspondientes a sus actividades del 2014 y registran en total un patrimonio de unos USD 25 976 millones. El porcentaje que contribuyen las empresas familiares en el país al PIB es de 93%, una cifra que está por encima de países como Alemania, que llega al 57%. El 51% de la mano de obra empleada en Ecuador trabaja en empresas familiares, de acuerdo con información de Family Firm Institute (FFI), publicada en el 2014. Este porcentaje es alto si compara con el 30% que alcanza Argentina, no obstante, países como México y Perú, llegan a 90 y 75% respectivamente (Diario El Comercio 2015).

3.1.1. Empresas familiares ecuatorianas

Las empresas familiares tienen un modo de operación conformado por diversos elementos de vital importancia para su funcionamiento; además de considerar que el ambiente organizacional está formado por un microambiente y un macroambiente; pues todo lo que ocurre en su ambiente influye internamente en la organización. Las

empresas ecuatorianas se encuentran en un proceso de constante cambio y adaptación a la flexibilidad del mercado, pues todo dentro de ella genera oportunidades y amenazas; recalcando la importancia de mantener estrategias empresariales adecuadas para el correcto funcionamiento de la empresa.

La relación que se da entre la empresa y la familia, es muy frecuente en el país, considerando que la mayor parte de los dueños de estas las han obtenido por parte de una herencia, la misma que se encuentra constituida bajo los valores de una misma familia, además de que se fomenta bajo normas básicas de accionar, con características de crecimiento empresarial. De tal forma se estima que alrededor del 89% de las empresas ecuatorianas son familiares.

Tabla 1. Empresas de forma general

Número de empresas	Familiares	No Familiares
% sobre total de empresas Grandes	77%	23%
% sobre total de PYMES	90%	10%
% sobre total de Microempresas	100%	0%
% sobre total empresas(estimado)	89%	11%

Fuente: (Santillán 2013)

Elaboración: El autor

En el Ecuador alrededor del 89% de las empresas son familiares, considerando que 360 de las 500 compañías más grandes del país son de pertenencia familiar. Resaltando de la misma forma que alrededor de un 77% se consideran microempresas o pymes.

Es aquella empresa en la existe un nexo importante y permanente de unión entre empresa y familia...que trasciende lo puramente económico a otros valores y supuestos compartido, empresa en la que familia y organización comparten la cultura, tradicionales totalmente y voluntariamente (Zavala 2011).

Las empresas familiares en su mayoría están consideradas de acuerdo a la actividad comercial a la que se encuentran dedicadas tales como: el sector textil, expedición de alimentos, entre otras; de igual firma dentro del sector agrícola se les considera como desarrollo patrimonial y por ende estas deben tener a cargo a alguien de continuidad genética.

Estas empresas tienen rasgos muy definidos, debido a que al ser de sucesión siempre el poder se encontrará centrado en una sola persona, debido a la carencia de profesionalización y la endogamia, es decir que estas rechazan a personas ajenas al núcleo familiar a intervenir dentro de las decisiones corporativas.

Entre las principales ventajas se puede definir como básica, un mayor nivel de compromiso de los integrantes debido a sus lazos familiares. Además los propietarios y directivos tienen una cultura y valores claros, y cuentan con un líder que trabaja con pasión y le dedica más horas de trabajo a sus empresas. Entre las desventajas se puede mencionar que, debido a la existencia de sistemas interrelacionados de propiedad, de gestión, de dirección y de familia, las condiciones de trabajo se pueden tornar complejas; los intereses colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar no siempre coinciden con los intereses particulares y a menudo originan tensiones en el seno familiar (Zavala 2011).

Es por ello que dentro de estas, la falta de una buena administración, que se ejerzan en las buenas prácticas de gobierno, además de manejar adecuadamente los recursos empresariales, y por ende llevar a cabo un proceso de sucesión acorde a las necesidades de la empresa, se han visto perjudicados, puesto que el personal que conforma estas generalmente son integrantes de una misma familia.

Por lo tanto, uno de los mayores riesgos que deben correr las empresas familiares es el de lidiar con las tensiones internas y la competitividad de los miembros de esta familia, lo cual genera un ambiente constantemente cambiante, apareciendo estas tensiones en su gran parte mayoría en la segunda o tercera generación del fundador.

3.2. Identificación de variables objeto de estudio

En el presente estudio se pretende identificar aquellas características propias de la gestión de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco y como esta puede sufrir cambios el momento que se ejecute una transición de liderazgo con todo lo que esto implica, incluyendo el alto riesgo de su permanencia en el mercado por disputas entre los integrantes miembros de la familia heredera.

Variable dependiente: Pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco.

Variable independiente: Caracterización del proceso de sucesión al mando de la pymes familiares y propuesta de un modelo de gestión administrativo.

3.3. Recolección de la información de campo

La información de campo se realizó a través levantamiento de encuestas en las ferreterías localizadas en las parroquias integrantes del Valle de Tumbaco, las pymes a encuestar serán ferreterías establecidas, proveedores de materiales de construcción, empresas ferreteras franquiciadas y pequeños emprendimientos ferreteros.

Encuestas: A través de este instrumento se determinaron las expectativas de los encuestados frente a la relación de las empresas ferreteras familiares. Esta se encontró estructurada por preguntas cerradas que permitirán identificar rasgos fundamentales en relación al funcionamiento de la misma.

Las encuestas se aplicaron a personas que laboran en estas ferreterías, priorizando a los responsables directivos y familiares con el fin de obtener su punto de vista en relación a la gestión, liderazgo y plan de sucesión al mando que pudieran tener las mismas.

3.4. Análisis interno

Como resultado de la investigación realizada a funcionarios responsables y dependientes de una pyme familiar sector ferretero en el Valle de Tumbaco, se buscó información específica en la gestión administrativa, financiera de estas organizaciones. Las preguntas de la encuesta levantada a 107 establecimientos tienen una estructura que permite evidenciar los procesos internos y su aceptación.

Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta

A continuación el detalle de los resultados a las 18 preguntas diseñadas para la encuesta realizada.

1.-Estado civil, pretende identificar el estado civil de los responsables de las pymes familiares del sector ferretero del sector en estudio, con el fin de conocer el porcentaje de organizaciones de este tipo que tendrían la posibilidad de pasar el mando a una siguiente generación en su familia.

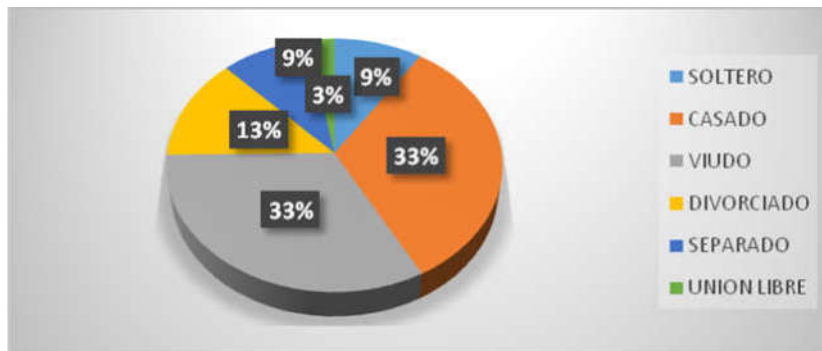
Tabla 2. Estado civil

Soltero	10	9%
Casado	35	33%
Viudo	35	33%
Divorciado	14	13%
Separado	10	9%
Unión libre	3	3%
Total	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información

Elaboración: El autor

Gráfico 3. Pregunta 1



Fuente: Levantamiento de la información

Elaboración: El autor

Los resultados emitidos por los encuestados permiten conocer que el 33% de los propietarios y trabajadores de las ferreterías del valle de Tumbaco se encuentran casados y viudos, mientras que el 13% de los mismos son divorciados, lo cual demuestra que la empresa está conformada por miembros de familias constituidas. Es decir un 90,65% de los encuestados han mantenido su pyme como fuente de trabajo e ingresos para el desarrollo económico de su familia ya que su estado civil en algún momento obligó a cuidar de su emprendimiento como fuente principal de ingresos, adicional el porcentaje refleja una tendencia muy alta a contar con una nueva generación que probablemente herede una pyme, estos datos coinciden con la tendencia nacional que resaltan la importancia de estas empresas con un aporte importante al PIB nacional como se mencionó anteriormente.

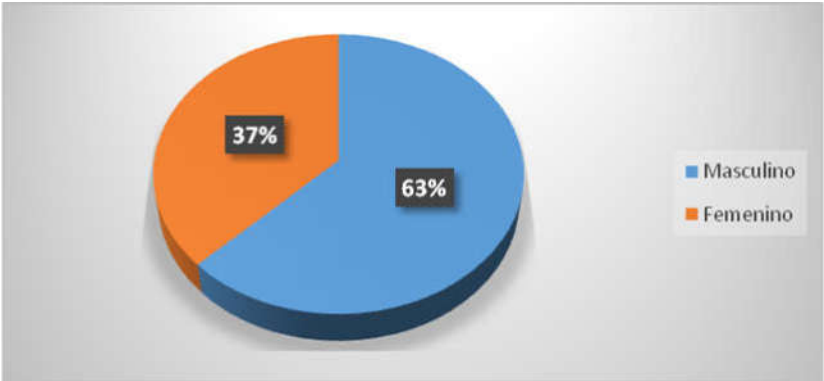
2.-Sexo, se busca consultar de forma indistinta a responsables y trabajadores de pymes familiares del sector ferretero para conocer su punto de vista respecto de los procesos y la gestión organizacional.

Tabla 3. Sexo

Masculino	67	63%
Femenino	40	37%
Total	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Gráfico 4. Pregunta 2



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Se puede determinar que los encuestados al momento de la visita para levantar esta información y como representante, dueño o administrador se encontraron a un 63% de sexo masculino mientras que el 37% son mujeres. Por lo que se puede concluir que los emprendimientos en este sector son iniciados por los padres (sexo masculino) como cabeza de familia, hecho que tradicionalmente coincide con la responsabilidad implícita que adquieren los hombres el momento que formar un hogar y ven en el sector ferretero un futuro prometedor para su familia.

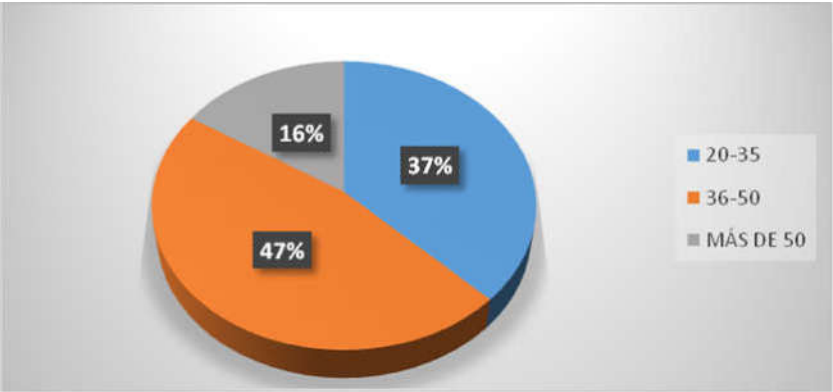
3.- Edad, esta consulta permitió analizar la tendencia actual de los responsables de las pymes sector ferretero y la tendencia existente a un cambio de mando en función de la edad del fundador a cargo.

Tabla 4. Edad

EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
20-35	40	37%
36-50	50	47%
MÁS DE 50	17	16%
Total	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Gráfico 5. Pregunta 3



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

De los resultados emitidos por los encuestados se conoce que el 47% de los propietarios y trabajadores familiares responsables de las ferreterías del Valle de Tumbaco se encuentra entre las edades de 36-50 años, mientras que el 37% entre los 20-35 años, así como también el 16 % sobrepasa los 50 años. Lo cual demuestra que el personal que está direccionando las ferreterías pertenece a la segunda generación de los fundadores pero con la presencia del líder fundador aún al mando de la empresa, por lo tanto el mismo 16% evidencian la necesidad de un cambio de mando por proximidad a su jubilación.

4.- Familiar del fundador, se busca diferenciar el parentesco familiar con el líder fundador de la empresa.

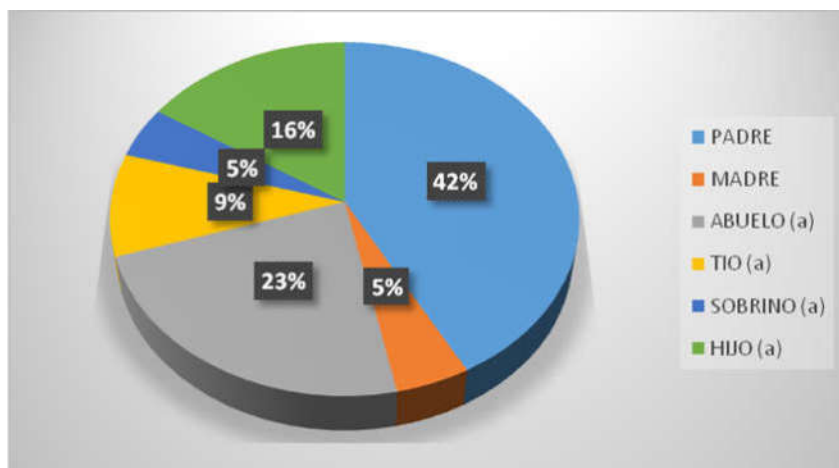
Tabla 5. Parentesco familiar

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
PADRE	45	42%
MADRE	5	5%
ABUELO (a)	25	23%
TIO (a)	10	9%
SOBRINO (a)	5	5%
HIJO (a)	17	16%
TOTAL	107	100.

Fuente: Levantamiento de la información

Elaboración: El autor

Gráfico 6. Pregunta 4



Fuente: Levantamiento de la información

Elaboración: El autor

Los resultados emitidos por los encuestados permiten conocer que el 42% de los propietarios y trabajadores de las ferreterías del Valle de Tumbaco son padres de familia, mientras que el 23% pertenecen a la tercera generación (abuelos), así como también el 16 % tienen un parentesco de primer grado de consanguineidad (hijo) por lo tanto el personal que se encuentra direccionando las ferreterías se comparte entre padres e hijos. Cuyos conocimientos y experiencias son transmitidos de generación en generación, razón por la cuál es inminente la definición en este sector de un proceso formal de sucesión al mando con el fin de garantizar la continuidad de las pymes en el mercado del Valle de Tumbaco.

5.- Grado de parentesco, se pretende analizar si el encuestado tiene parentesco con el propietario fundador de la empresa.

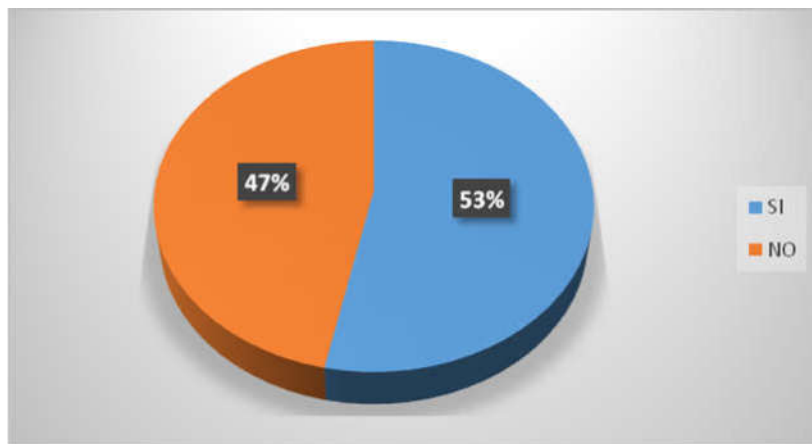
Tabla 6. Grado de parentesco

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	57	53%
NO	50	47%
TOTAL	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información

Elaboración: El autor

Gráfico 7. Pregunta 5



Fuente: Levantamiento de la información

Elaboración: El autor

Se conoce que el 53% de los encuestados respondieron que si tienen un grado de parentesco con el fundador de las ferreterías, evidenciando de tal forma que la mayor parte del personal que labora dentro de las ferreterías desarrolla con cabalidad sus funciones de modo que el negocio se vea beneficiado, además de demostrar que son empresas con capacidad de gestión dependientes del propietario fundador pese a que en algunos casos son sucursales, mientras que los propietarios directos de las ferreterías del Valle de Tumbaco que contestaron la encuesta representan el 47% afirman que no, sin embargo, son quienes se encuentran liderando actualmente la organización a pesar de que no tengan parentesco alguno con el dueño, sino por el contrario estos ingresaron a la empresa por méritos y capacidades propias.

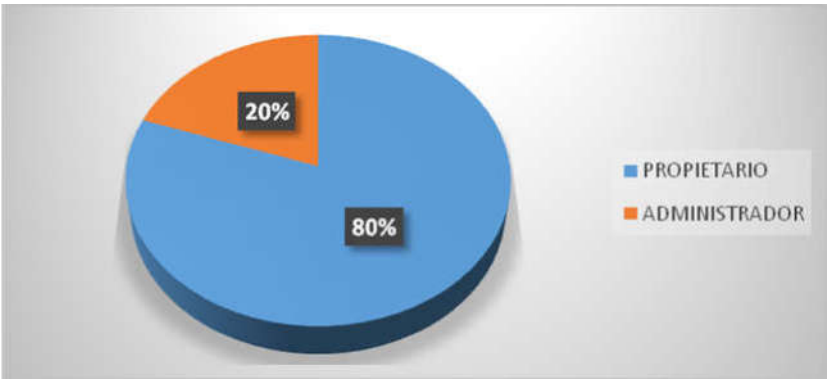
6.- Funciones en la empresa, esta pregunta ayudó a identificar la cantidad de personas que desempeñan un rol de administrador o si el encuestado fue el propietario directo de la ferretería.

Tabla 7. Funciones en la empresa

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
PROPIETARIO	86	80%
ADMINISTRADOR	21	20%
TOTAL	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Gráfico 8. Pregunta 6



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Se conoce que el 80% de los encuestados que respondieron son propietarios directos o familiar directo del dueño fundador de las ferreterías del Valle de Tumbaco y estos se encuentran trabajando en la parte administrativa de las organizaciones, mientras que el 20% de las respuestas fueron emitidas por personal contratado en calidad de administradores de la empresa, adicional un 7% de las empresas encuestadas tienen presencia en el territorio diferente a la localidad de la matriz con más de una sucursal. Por lo tanto, el personal que se encuentra direccionando las ferreterías son en su gran mayoría propietarios de la misma.

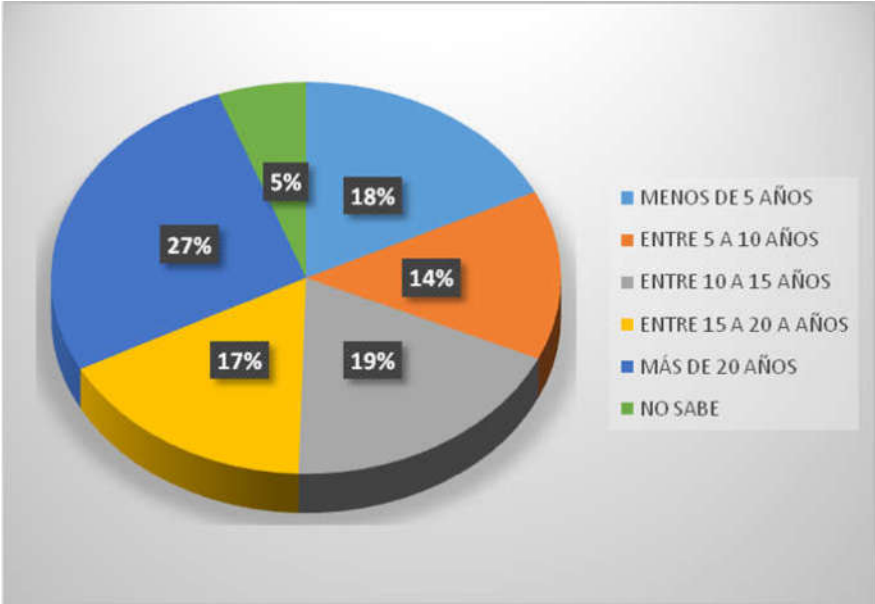
7.- Años de funcionamiento, para analizar la antigüedad en el mercado con lo que se pretende definir qué porcentaje necesita definir formalmente un cambio de mando si desea permanecer en el mercado.

Tabla 8. Años de funcionamiento

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
MENOS DE 5 AÑOS	19	18%
ENTRE 5 A 10 AÑOS	15	14%
ENTRE 10 A 15 AÑOS	20	19%
ENTRE 15 A 20 A AÑOS	18	17%
MÁS DE 20 AÑOS	29	27%
NO SABE	6	6%
TOTAL	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Gráfico 9. Pregunta 7



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Un 27% de los encuestados respondieron que las organizaciones en las que trabajan tienen una presencia en el mercado que supera los 20 años, por lo que se puede definir que 29 ferreterías actualmente tienen en su estructura a la segunda generación del fundador de las pymes ferreteras del Valle de Tumbaco, pero con la presencia del propietario original a la cabeza, mientras que el 19% afirmó que la empresa en las

organizaciones en las que se desempeñan tienen una presencia en el mercado de 10 a 15 años, habiendo ganado reconocimiento y posicionamiento en el mercado, el 18% dice que la empresa lleva funcionando menos de 5 años, por lo cual presentan varias falencias que no les permiten ganar presencia en el mercado, aun así buscan las soluciones efectivas para poder cumplir con sus objetivos, el 17% funciona de 15 a 20 años, pero afirma que hay aspectos que aun necesitan ser pulidos dentro de la empresa, el 14% señala que su empresa funciona alrededor de 5 a 10 años por lo cual se encuentra en crecimiento y desarrollo y el 5% no sabe por ende esa información no pudo ser obtenida.

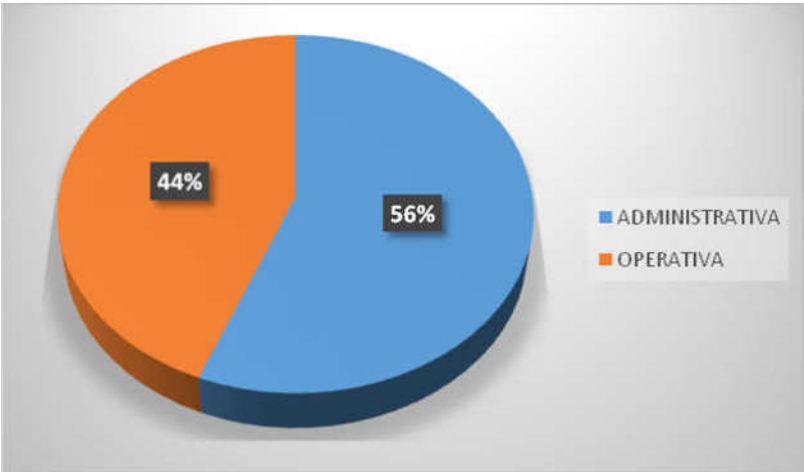
8.- Área de trabajo, de los encuestados se necesita conocer si forman parte de la gestión administrativa u operativa al interior de las organizaciones familiares del sector ferretero.

Tabla 9. Área de trabajo

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVA	60	56%
OPERATIVA	47	44%
TOTAL	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Gráfico 10. Pregunta 8



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Las respuestas de los encuestados el momento que se levantó la información, fueron que el 56% de los propietarios y trabajadores de las ferreterías del Valle de Tumbaco

desempeñan el cargo de administrativos dentro de la empresa, mientras que el 44% de los trabajadores elaboran funciones operativas, evidenciando que en su gran mayoría prefieren los cargos administrativos, porque son familiares de los fundadores de la empresa.

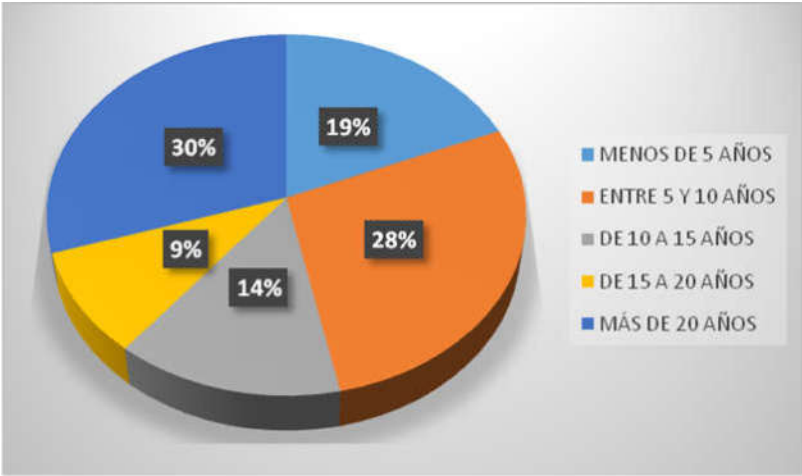
9.- Años de trabajo, se requiere conocer el tiempo de trabajo y permanencia de los encuestados en la ferretería, con el fin de determinar el criterio adecuado de los involucrados en las organizaciones en estudio

Tabla 10. Años de trabajo

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
MENOS DE 5 AÑOS	20	19%
ENTRE 5 Y 10 AÑOS	30	28%
DE 10 A 15 AÑOS	15	14%
DE 15 A 20 AÑOS	10	9%
MÁS DE 20 AÑOS	32	30%
Total	107	100

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Gráfico 11. Pregunta 9



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Se observa que alrededor del 30% de los encuestados afirman que los empleados de la ferretería tienen más de 5 años de trabajo, por ende cuentan con la experiencia necesaria y conocen cuáles son las funciones que deben desempeñar con responsabilidad, además de considerar que cuentan con criterios de manejo validos por

su experiencia en la gestión integral de las ferreterías estudiadas; mientras que el 28% asevera que los años de trabajo que tienen ciertos empleados es de entre 5 y 10 años, por ello mantienen en un correcto funcionamiento la empresa, puesto que conocen todas las áreas de desempeño y el accionar de cada una de ellas, el 19% dice que los trabajadores laboran menos de 5 años y por ende se están adaptando todavía al funcionamiento adecuado de la empresa, el 14% confirma que los trabajadores laboran de 10 a 15 años en la organización y su desempeño es el adecuado y el 9% trabajan de 15 a 20 años ya que son empleados de confianza y no necesitan la supervisión de ninguna otra persona.

10.- Capacidades y funciones, se analizaron las áreas de gestión a la que pertenecen los encuestados, así como las preferencias para mejor desempeño laboral

Tabla 11. Capacidades

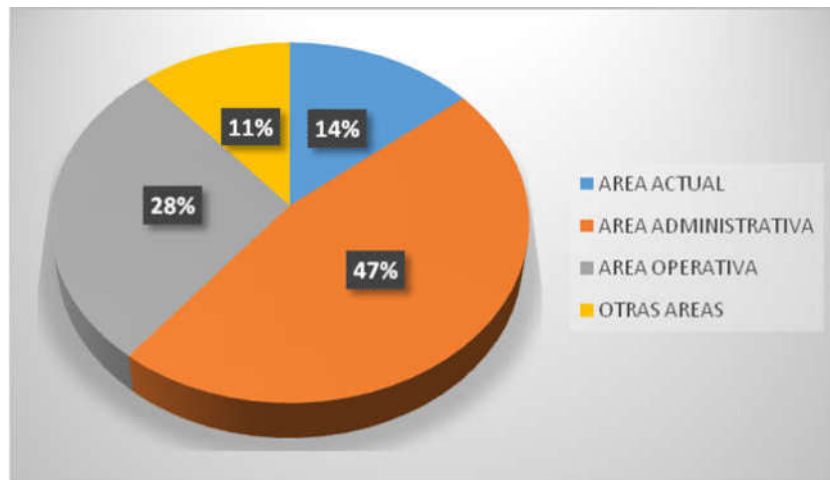
	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
ÁREA ACTUAL	15	14%
ÁREA ADMINISTRATIVA	50	47%
ÁREA OPERATIVA	30	28%
OTRAS ÁREAS	12	11%
TOTAL	107	100

Fuente: Levantamiento de la información

Elaboración: El autor

El 47% de los propietarios y trabajadores de las ferreterías del Valle de Tumbaco consideran que se pueden desempeñar en el área administrativa, mientras que al 28% le gustaría trabajar en el área operativa por su grado de conocimiento y desenvolvimiento dentro de la misma, evidenciando con esto que mayoría laboran en áreas administrativas debido a su grado de parentesco con su fundador y al cuidado de los recursos que representan el patrimonio familiar.

Gráfico 12. Pregunta 10



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

11.- La vinculación de nuevos miembros de la familia a la empresa, pregunta que pretende identificar como evalúan los encuestados al proceso de incluir nuevos miembros directivos o familiares propietarios en la empresa, esta información permite conocer el grado de organización formal de las organizaciones en estudio.

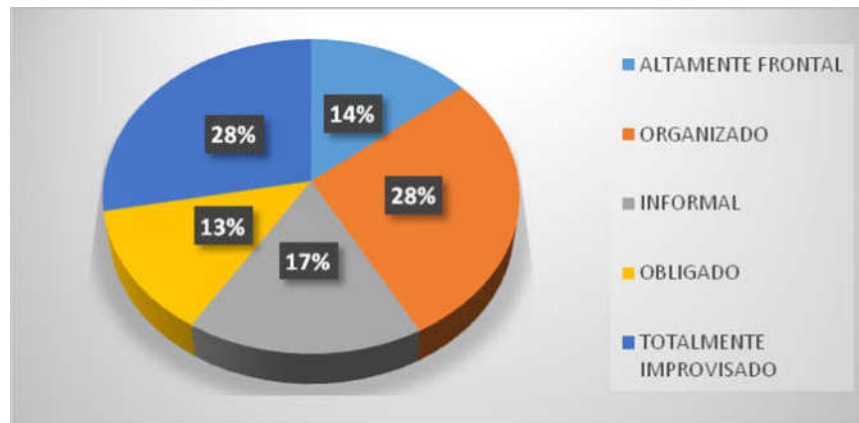
Tabla 12. Proceso de vinculación

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
ALTAMENTE FORMAL	15	14%
ORGANIZADO	30	28%
INFORMAL	18	17%
OBLIGADO	14	13%
TOTALMENTE IMPROVISADO	30	28%
TOTAL	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Se pudo conocer que el 47% de los propietarios de las ferreterías del Valle de Tumbaco consideran que el proceso de vinculación de los nuevos miembros de la empresa en el área administrativa y operativa están entre una forma organizada e improvisada, mientras que el 17% considera que el proceso es totalmente informal, la gran mayoría de las decisiones en la empresa son tomadas por el propietario o administrativo. Por lo tanto determina que la formalidad en los procesos no tiene una presencia importante y aquí se evidencia una oportunidad para ejecutar la propuesta de investigación.

Gráfico 13. Pregunta 11



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

12.- Gestión financiera, esta pregunta pretende identificar la evaluación de la gestión financiera que se ejecuta en las pymes familiares del sector en estudio, cabe mencionar que existen criterios de diferentes autores que resaltan a la gestión financiera como una fortaleza de este tipo de empresas.

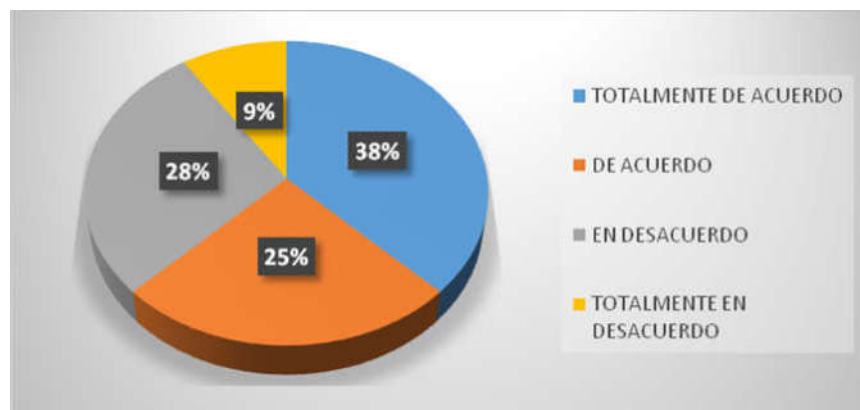
Tabla 13. Gestión financiera

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	40	37%
DE ACUERDO	27	25%
EN DESACUERDO	30	28%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	9%
TOTAL	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

El 38% de los propietarios de las ferreterías del Valle de Tumbaco consideran que el proceso de administración y control de la gestión financiera es el adecuado y respaldan su decisión, mientras que el 9% no están de acuerdo con el procedimiento que maneja la empresa en cuanto a la gestión financiera informal, con ello se puede establecer que la gran mayoría de las decisiones para nuevas inversiones y crecimiento competitivo de las ferreterías son tomadas por los propietarios, ligados en gran parte a valores e instintos sentimentales.

Gráfico 14. Pregunta 12



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

13.- Toma de decisiones, la pregunta ¿de acuerdo a su criterio la toma de decisiones dentro de los aspectos de gestión administrativa y operativa de la empresa? busca evaluar la formalidad de la administración en los procesos administrativos y operativos de las pymes en estudio.

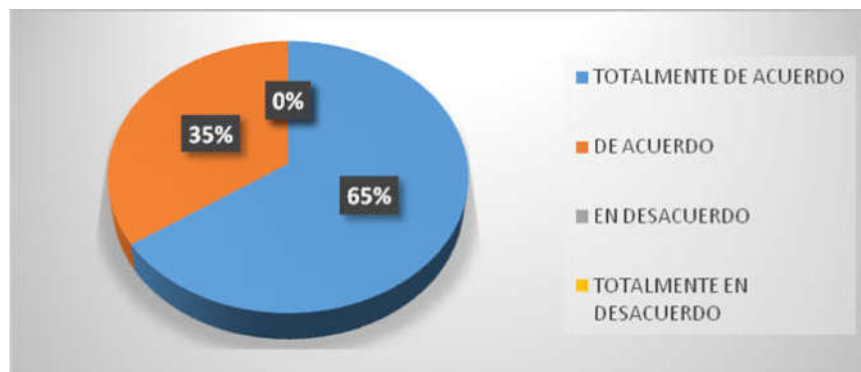
Tabla 14. Toma de decisiones

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	70	65%
DE ACUERDO	37	35%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0%
TOTAL	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

El 65% de los propietarios de las ferreterías del Valle de Tumbaco consideran que el proceso decisorio dentro de la empresa es ejercida por los propietarios de la misma por tal razón se encuentra totalmente de acuerdo con las mismas en cuanto a la gestión administrativa, financiera y operativa, con ello se ratifica que la gran mayoría de las decisiones para nuevas inversiones y crecimiento competitivo de las ferreterías son tomadas por los propietarios.

Gráfico 15. Pregunta 13



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

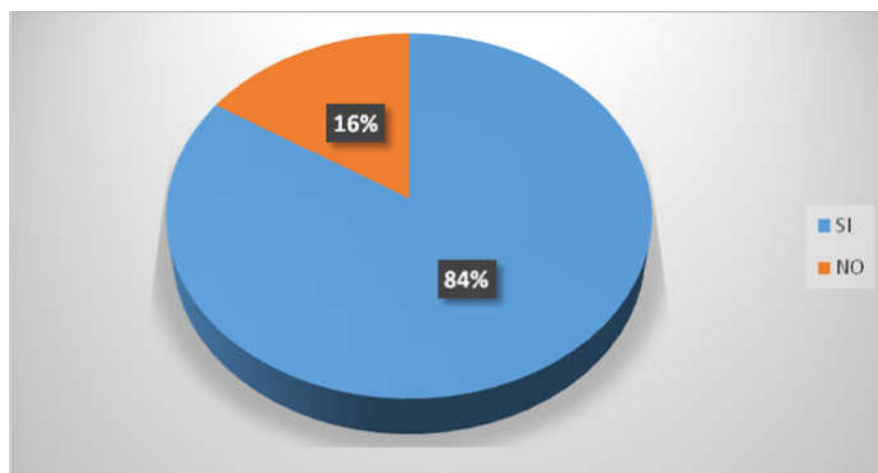
14.- Toma de decisiones por alguien diferente al fundador, evaluación respecto del posible conflicto de autoridad cuando alguien adicional pero miembro familiar participa en decisiones empresariales.

Tabla 15. Toma de decisiones por alguien diferente al fundador

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	90	84%
NO	17	16%
TOTAL	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Gráfico 16. Pregunta 14



Fuente: Levantamiento de la información
Elaborado por el Autor

El 84% de los propietarios de las ferreterías del Valle de Tumbaco consideran que las decisiones dentro de la empresa deberá efectuar la persona responsable en cada área, sin

embargo, al momento de tomar decisiones sin previo aviso y autorización del fundador o propietario de las ferreterías se ocasionan serios conflictos dentro de las mismas. Generando con esto retrasos en el sistema administrativo y operativo lo cual impide el desarrollo competitivo dentro del mercado.

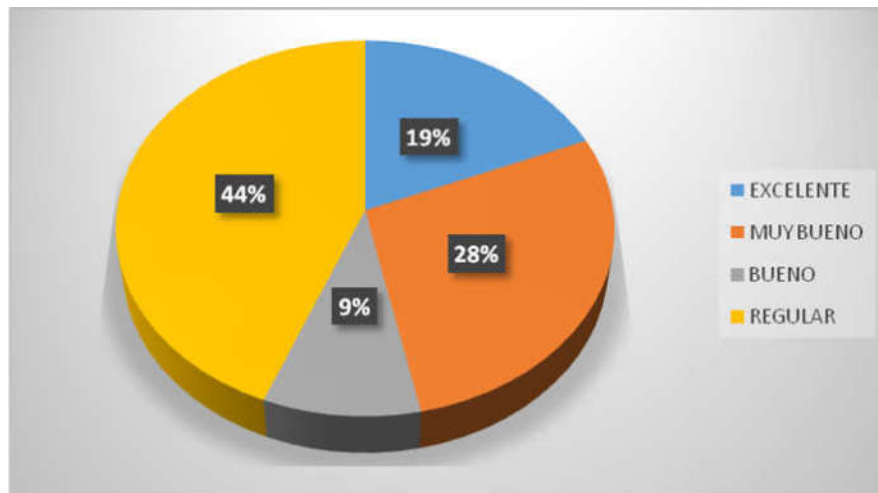
15. Procesos administrativos, evaluación de los procesos administrativos (financiero, talento humano, comercial) de las pymes familiares para evidenciar oportunidades de mejora.

Tabla 16. Estado de los procesos administrativos dentro de las empresas

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	20	19%
MUY BUENO	30	28%
BUENO	10	9%
REGULAR	47	44%
TOTAL	107	100

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Gráfico 17. Pregunta 15



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

El 44% de los propietarios de las ferreterías del Valle de Tumbaco consideran que los procesos administrativos de la empresa son regularmente eficientes y eficaces, mientras que el 28% considera que es muy bueno, puesto que obedece a sus propios intereses tanto de fundadores como de futuros propietarios de las ferreterías. Los

propietarios fundadores de las empresas siempre estarán de acuerdo con el proceso y procedimientos que se implementaron desde el principio de su creación, generando con ellos falta de innovación competitiva para la empresa.

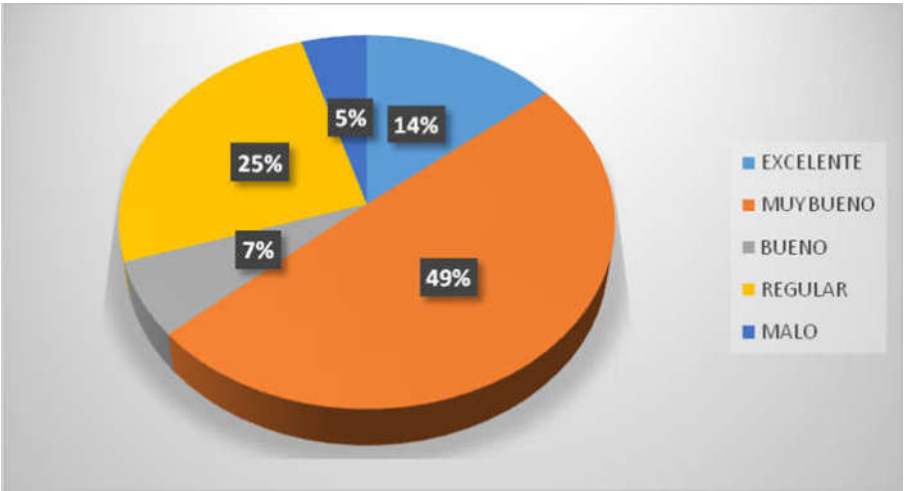
16.- Los procesos operativos, es la evaluación de los procesos internos (administración de bodega y logística) que permitirán adoptar estrategias para ganar espacio en el mercado.

Tabla 17. Calificación de los procesos operativos dentro de las empresas

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	15	14%
MUY BUENO	53	50%
BUENO	7	7%
REGULAR	27	25%
MALO	5	5%
TOTAL	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Gráfico 18. Pregunta 16



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

El 49% de los propietarios y trabajadores de las ferreterías del Valle de Tumbaco consideran que los procesos operativos de la empresa son eficientes y eficaces, mientras que el 25% considera que es regular, puesto que no permite desarrollar sus actividades de acuerdo con los requerimientos en el tiempo oportuno, perjudicando de esta manera el crecimiento y desarrollo de la empresa.

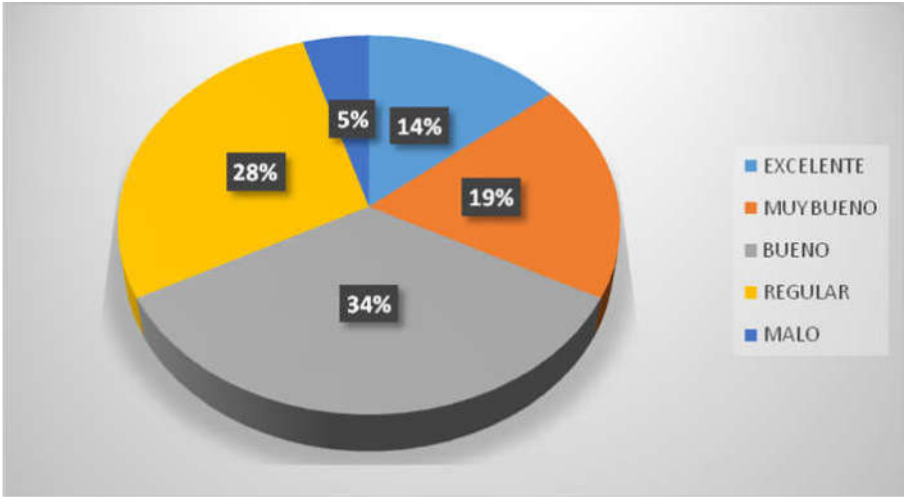
17.- Evolución de la empresa, pretende evaluar la satisfacción respecto del crecimiento que ha tenido la pyme desde el momento del emprendimiento hasta la actualidad.

Tabla 18. Eficiencia de los procesos evolutivos dentro de la empresa

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	15	14%
MUY BUENO	20	19%
BUENO	37	35%
REGULAR	30	28%
MALO	5	5%
TOTAL	107	100%

Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

Gráfico 19. Pregunta 17



Fuente: Levantamiento de la información
Elaboración: El autor

El 34% de los propietarios de las ferreterías del Valle de Tumbaco consideran el proceso evolutivo que ha presentado la empresa es eficiente, mientras que el 5% estima que la empresa no ha podido lograr un desarrollo pleno de su metas y objetivos debido a la falta de viabilidad para la implantación de nuevos procedimientos innovadores que aseguren a la organización el posicionamiento dentro del mercado.

3.4.1 Análisis de las capacidades empresariales

Resultado de la investigación realizada se han identificado capacidades propias de pequeñas y medianas empresas ferreteras del sector en estudio, de forma que se evidencie cuáles son los aspectos claves que pueden resultar para el establecimiento de la propuesta, cada una de estas capacidades se detalla a continuación:

a. Capacidad administrativa

La capacidad administrativa se encuentra presidida por el primer heredero, es decir, el primer sucesor a cargo de las funciones, el cual será responsable del funcionamiento adecuado de la empresa, además de la asignación de funciones y otras responsabilidades que conlleva el cargo, contando con el respaldo del personal profesional que lo rodea y de las personas que apoyan el crecimiento empresarial y desarrollo de la misma.

b. Capacidad financiera

Al ser empresas de sucesión familiar la responsabilidad viene a ser limitada, es decir, que el capital de trabajo proviene de los aportes de los fundadores, de igual forma a través de la utilización de diversos mecanismos de financiamiento como créditos o préstamos bancarios e instituciones del Estado, los cuales le permitirán a la empresa generar rentabilidad y mantener un orden correcto en el proceso financiero para conseguir de este modo la independencia total.

c. Capacidad de talento humano

La estructura adecuada de la empresa permitirá garantizar el éxito de la misma; por lo cual, el recurso humano calificado es imprescindible, puesto que es primordial que el personal que labora dentro de la empresa se encuentre vinculado a la actividad que desarrolla la misma, a fin de evitar el desequilibrio laboral. Considerando de este modo que la motivación y trato del personal colaborador, generará un mejor desempeño de sus funciones permitiendo así a la asociación un incremento de la rentabilidad.

d. Capacidad tecnológica

La capacidad tecnológica es imprescindible, debido a que la empresa debe contar con tecnología que le permita mejorar los procesos de comercialización; además disponer de materiales que permitan generar mayor productividad y con ello rentabilidad para la empresa, la cual tendrá como resultado la preferencia y reconocimiento en el mercado.

3.4.2. Descripción del proceso de sucesión

Procesos de sucesión

El establecimiento del proceso de sucesión se plantea con la finalidad de direccionar adecuadamente el desenvolvimiento de ejecución del mismo, es decir, desde el establecimiento de los postulantes al cargo, la selección del más indicado hasta la toma del cargo, sin embargo es indispensable que se detallen las ventajas y desventajas del mismo, mostradas a continuación:

Ventajas y desventajas del proceso de sucesión

Ventajas del proceso de sucesión

- Cultura organizacional
- Afecto y comprensión
- Autoridad
- Conocimiento y formación
- Pertenencia y orgullo
- Flexibilidad y compromiso
- Confidencialidad
- Visión a largo plazo

Desventajas del proceso de sucesión

- Estructura poco definida
- Definición de tareas confusas
- Tensiones financieras
- Conflictos familiares
- Dificultad para la atracción de directivos profesionales
- Dificultades en la sucesión

Principales obstáculos

Dentro de los principales obstáculos que se pueden desarrollar en cuanto al planteamiento del proceso de sucesión se presentan los siguientes aspectos:

Falta de información.- La inexistencia de información para la planificación, el diseño y la implantación de un proceso adecuado de sucesión es una de las principales falencias que tiene la empresa, considerando que esto genera resistencia, pero es fundamental para manejar adecuadamente las situaciones conflictivas dentro de la empresa.

Factores culturales.- Los factores culturales, resultan un tanto complicados dentro de la empresa, considerando que los factores se relacionan debido a los lazos familiares que unen a los miembros de la misma, además de que influye mucho el sector profesional al que se encuentren orientados y las preferencias de las generaciones futuras.

Retención de poder.- Todas las empresas que se encuentran bajo la sucesión familiar, son vulnerables a sufrir diversos cambios y alteraciones, considerando de esta forma el riesgo de alterar la estructura organizacional de la empresa, lo cual generará resistencia entre las distintas opiniones.

Clima organizacional.- El clima organizacional debe ser armonioso, considerando que al ser una estructura familiar, esta se verá definida por los miembros de la misma familia y por tanto este presentará ciertas tensiones al momento de administrar la organización tendrá ciertos conflictos.

Miedo al fracaso.- El miedo al fracaso puede suscitar intriga en los miembros de la familia, además de que esta ayudará a determinar la persona más apta para adquirir la sucesión de la organización; por tanto este debe tomar el control de la misma y no tener temores.

3.4.3 Análisis FODA

La realización del análisis FODA permitirá evidenciar todos los aspectos fundamentales de las empresas familiares del sector ferretero en estudio, por ende se considera que es indispensable el análisis de cada una de forma que se establezcan estrategias o lineamientos que permitan disminuir las amenazas y debilidades, al grado de aprovechar las fortalezas y oportunidades.

La investigación posibilitó aproximarse a la realidad de las organizaciones en estudio y comprender su gestión, la herramienta aplicada y el espacio solicitado para levantar información se constituyó en el espacio adicional para identificar la información detallada en el cuadro FODA. Los actores clave para construir dicha matriz fueron los dueños, familiares al mando, personal contratado como administradores de sucursales, responsables administrativos financieros e involucrados en la parte comercial; la entrevista fue la herramienta utilizada para recopilar datos específicos.

El aporte de información externa a las pymes que proporcionaron los proveedores se constituyen criterios valiosos respecto de la realidad de las organizaciones en estudio, entre algunos puntos a resaltar le tienen al crédito directo que mantienen las organizaciones con empresas mayoristas con las que conservan relaciones comerciales duraderas. Existen créditos directos de 30, 60, 90 y hasta 120 días tiempos que permiten evidenciar una alta rotación de mercadería.

Tabla 19. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor compromiso debido a la herencia familiar. • Los valores empresariales se encuentran bien definidos. • Líder responsable debido a que son empresas de la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Código corporativo adecuado conforme a los requerimientos de la familia. • El líder ayuda a enfrentar las tensiones laborales, toma de decisiones y fomento de estrategias de competitividad. • Manejan políticas internas de apoyo para todas las áreas. • Facilita los procesos de buenas prácticas empresariales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de la autoridad en una sola persona. • Poca separación entre propiedad y administración. • Los procesos de sucesión no son los adecuados. • Incorporación de miembros ajenos a la empresa. • Los intereses colectivos no siempre coinciden unos con otros. • Tensión familiar • Inequidad en el trato del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de socialización de las pymes. • Algunas de las empresas bajo estas características no cuentan con todos los requisitos legales. • La administración corporativa no es la adecuada. • Regulaciones estatales (impuesto a la herencia)

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: El autor

El análisis FODA realizado permitió determinar los problemas evidenciados dentro de las empresas de sucesión familiar y su diagnóstico, precisando las fortalezas y debilidades de las mismas, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren al servicio que ofrece la misma, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, son los factores externos sobre las cuales las empresas se encuentran ajenas a la situación. Posteriormente estas se

las trata de convertir en estrategias que superen las debilidades, aprovechar oportunidades y puedan defenderse ante las amenazas dentro del proceso de sucesión al mando.

Respecto de las estrategias a considerar para eliminar o mitigar debilidades de pueden detallar las siguientes:

- Establecer las funciones entre los miembros del grupo familiar y entre los trabajadores de las ferreterías, de modo que se determinen las responsabilidades en relación a los procesos organizacionales al interior de la pyme.
- Incorporar una adecuada gestión por procesos para asegurar la sucesión del mando adecuadamente, garantizando así el correcto funcionamiento organizacional.
- Establecimiento un protocolo de sucesión al mando validado por todos los miembros familiares de la pyme de modo que no haya discrepancia en el desenvolvimiento del proceso.
- Activar el Consejo de Familia para la toma de decisiones y aprobación los intereses empresariales, de tal forma que todos los integrantes del grupo familiar estén de acuerdo con lo que va a desarrollar.
- Mejorar la comunicación interna respecto de los procesos organizacionales, responsabilidades y alcance de trabajo por cada colaborador integrante de la empresa.

En cuanto a las fortalezas identificadas se pueden potenciar con la propuesta de las siguientes estrategias:

- Incrementar el sentido de pertinencia con la propuesta de un plan integral de desarrollo empresarial, mismo que actúa como incentivo para generar mayor compromiso y dedicación al progreso del patrimonio familiar y por consecuencia al individual.
- Participación activa del Consejo de Familia, liderado por el fundador quién conoce sobre todo el proceso y cuenta con la experiencia necesaria para guiar al grupo familiar sobre cuál es el mejor candidato para ser el sucesor.

Las oportunidades se deben aprovechar, para lo cual se proponen las siguientes estrategias:

- Aplicar un modelo de gestión que permita sostenibilidad empresarial y garantice un adecuado proceso de sucesión al mando con una elección justa y en igualdad de oportunidades para todos.
- Aprovechar la experiencia del líder fundador de la empresa para el establecimiento de políticas internas de apoyo organizacional, de modo que el nuevo sucesor guíe adecuadamente la empresa.
- Adoptar experiencias exitosas de gestión empresarial de otros mercados, de tal forma que se mejore la competitividad empresarial de las pymes.

Con el fin de evitar, prevenir o mitigar los riesgos asociados a las amenazas identificadas, se sugieren las siguientes estrategias:

- Involucrarse en organizaciones que promueven, organicen y propongan gestión para pymes.
- Cumplir con todos los requisitos legales de constitución y funcionamiento empresarial.

3.4.3. Experiencias de sucesión al mando que fracasaron en la continuidad empresarial.

Se investigó los casos en los que se dio un traspaso de mando en la pyme ferretera pero no se logró una continuidad deseada por sus fundadores, la evaluación se recogió de fundadores y familiares propietarios de ferreterías ubicadas en el Valle de Tumbaco.

Se preparó una lista de preguntas como se evidencia en el anexo #3 para identificar la información referente a la experiencia después del cambio de mando en una ferretería y en base a la información proporcionada por los involucrados para el efecto se distinguieron tres casos reales en el Valle de Tumbaco.

a. Quiebra por parte de los herederos.-

A finales de los años 90's una pyme ferretera radicada en la parroquia de Cumbayá y con sucursales en Tumbaco, Puembo, Pifo y El Quinche se presenta como líder innovadora en este mercado ya que atrae a grandes y pequeños clientes satisfaciendo necesidades en construcción con la distribución de materiales de construcción y mercadería variada como herrajes, elementos de sucesión y fijación que estaban enfocados a atender al mercado del menudeo, creció según testimonio de su fundador de forma muy acelerada al punto que se convirtió en proveedora ferretera de otras pequeñas empresas del ramo que iniciaban sus actividades en el mismo valle.

El éxito se atribuye a una buena logística en beneficio del cliente y correr el riesgo de importar sus propios productos, especialmente la línea de pernos y tornillos con la marca del apellido familiar que representaba alcanzar prestigio y preferencia en el mercado.

El firme deseo del fundador fue la continuidad de sus hijos en la línea de ferretería sin embargo, a la muerte de la madre de familia, el fundador decide repartir las sucursales en herencia a cada hijo y la matriz conservar exclusivamente con una línea de menudeo que según criterio del Líder Fundador fue un error porque el Valle comenzó a crecer por Cumbayá y justo de esta parroquia se sacó la línea de materiales de construcción porque pasó a manos de sus hijos en otras parroquias alejadas de la matriz.

La competencia aprovechó estos movimientos del líder del mercado para potencializar los servicios y en cada parroquia las sucursales comenzaron a diversificar los productos y servicios que prestaban resultado de la inexperiencia de los herederos que fueron acogiendo en sus ferreterías iniciativas adicionales que alejaban de la línea principal como acoger en el mismo espacio autolujos, lavadora de carros y muebles. A la fecha todas las sucursales cerraron, el Líder fundador cerró la ferretería matriz y se mudó al Valle de los Chillos a continuar con una modesta pyme que busca permanecer hasta el final de los días de su propietario.

b. Venta de los activos ferreteros.-

En el año 2013 se produce un hecho singular en la parroquia de Tumbaco ya que se produce el cambio de mando de una ferretería más tradicional de esta parroquia, a la muerte de la fundadora, se encarga completamente del patrimonio familiar al nieto que de paso era el único familiar directo en esta empresa, Ferretería de 45 años de funcionamiento, buena ubicación, sus propietarios nativos del lugar, a quienes no les interesó que su empresa crezca en sucursales, pero ayudó al crecimiento patrimonial de la familia, terrenos, casas y locales comerciales a partir del emprendimiento ferretero. Al momento de heredar la tercera generación directa sorprendió la decisión de vender todos los bienes entre ellos la pyme ferretera que ayudó a crecer tanto el patrimonio, la venta no fue para nuevas inversiones en el país, sino fue para migrar a vivir en comodidad en el extranjero.

c. Retorno del fundador al mando empresarial.-

La experiencia del retorno obligado del fundador a recuperar la empresa se identificó en una pyme ferretera en Tumbaco, donde, se procedió con el cambio de mando a herederos en el mismo se trasladó todas las atribuciones respecto del manejo del emprendimiento y por caídas en las ventas, pérdida de credibilidad por parte de los proveedores principales, decisiones de nuevas inversiones fuera de la línea de negocio hicieron perder la presencia en el mercado local y se redujo parte del patrimonio familiar por la inexperiencia de los nuevos directivos en una pyme exitosa. Como en buena parte de las pymes ferreteras del Valle de Tumbaco no se cuenta con procesos formales definidos, en esta última no se legalizó el cambio de mando pero se ejecutaba vía disposición del propietario, por tal motivo se logró recuperar la empresa y establecerla nuevamente como ferretería en su línea principal.

Resultado de estas entrevistas se puede establecer las siguientes características:

- Ninguna pyme ferretera presenta un proceso formal para el cambio de mando directivo.
- Las experiencias relatadas sobre cambio de mando en ferreterías muestran que la decisión de traspaso es afectiva y familiar.

- No se considera contratar profesionales que no sean familiares para continuar al mando de la empresa familiar.
- Los proveedores cambian el comportamiento cuando se está ejecutando un cambio de mando.
- Los herederos al mando no siempre tienen el propósito de continuar con la empresa ferretera como línea principal de negocio, se evidencia que buscan nuevos emprendimientos para complementar o innovar en sus empresas.

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN PARA LAS PYMES DEL SECTOR FERRETERO DEL VALLE DE TUMBACO

4.1. Introducción

El desarrollo de la presente propuesta sobre el modelo de gestión está aplicada a las pymes del sector ferretero del Valle de Tumbaco, con la finalidad de establecer el correcto proceso de sucesión al mando de las empresas ferreteras familiares. En ese sentido el levantamiento de información respaldará el desarrollo de las mismas, además de asegurar y garantizar la actividad comercial y el nivel de competencia en el sector, lo cual permitirá que las empresas den cobertura a las necesidades y requerimientos de los consumidores.

De esta forma el establecimiento del proceso de sucesión al mando tiene un diagnóstico fundamental para obtener un resultado que permita establecer el desarrollo adecuado de la sucesión al mando de acuerdo a los objetivos y normas empresariales. A esta situación ideal se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.

4.1.1. Importancia

El desarrollo del presente modelo es de vital importancia para las empresas de sucesión familiar dentro del Valle de Tumbaco, considerando que estas al ser familiares no tienen una estructura definida adecuada, además de que las funciones se realizan por costumbre debido a que no se encuentran bien definidas entre los miembros de la familia.

Por tanto, a través de esta se busca establecer un modelo para el desarrollo y crecimiento de las empresas de sucesión familiar, mediante el establecimiento de un proceso adecuadamente estructurado y que especifique cada uno de los pasos que debe seguir para que esta funcione.

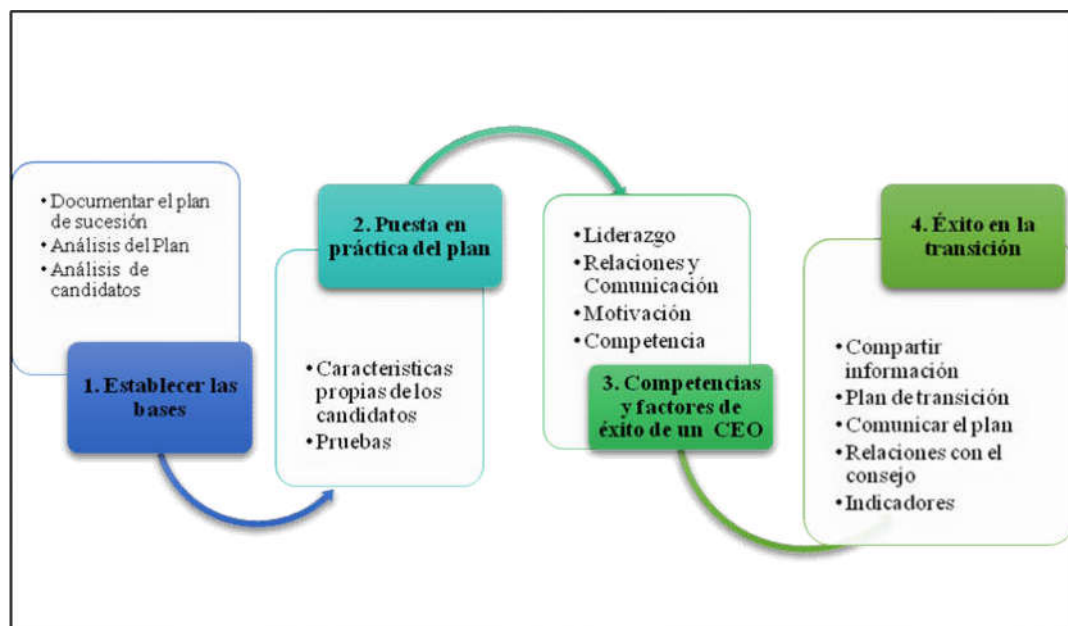
4.1.2. Objetivos del modelo

- Diseñar adecuadamente el proceso de sucesión al mando.
- Establecer los lineamientos del proceso de sucesión al mando dentro de las empresas familiares.
- Validar el modelo de gestión mediante el establecimiento de indicadores de gestión en las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco.

4.1.3. Pasos para la elaboración de un modelo de proceso de sucesión al mando

Los pasos para el proceso de sucesión al mando se desarrollan con la finalidad de que se ejecuten adecuadamente y en la secuencia señalada, de modo que no haya dificultades al momento de elegir al sucesor.

Gráfico 20. Pasos para el proceso de sucesión al mando



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

La planificación de la sucesión se dirige por todos los conformantes de la empresa a menos que por circunstancias mayores no se puedan presentar todos los miembros o en ciertos casos deleguen a alguien que los represente, sin embargo, la persona que decide

en conjunto con los demás integrantes, es el Presidente, el cual se encarga de exponer la situación actual y establece las soluciones posibles, además de receptar opiniones y opciones que les ayuden a resolver las diversas dificultades que se presenten.

Comienza el proceso de selección del sucesor, el presidente y el consejo familiar en pleno determinan los candidatos finalistas y se gestionan las evaluaciones para identificar la aptitud de los postulantes.

4.2. Estructura del modelo

El modelo de gestión se presenta como una herramienta adecuada al momento de realizar una mejora continua en los procesos, debido a que ayuda en la documentación de procesos, identificación de actividades de mayor relevancia para analizarlas y verificar las oportunidades para potenciarlas.

Tomando en cuenta que resultado de la investigación, específicamente en la pregunta ¿existe un proceso de sucesión al mando definido en su organización? y en la que un 58% de los encuestados indicaron que no existe proceso y consideran que esta transición de mando es algo informal, obligado y/o improvisado y para la propuesta del modelo de gestión para la sucesión al mando en pymes familiares se ha considerado una estructura básica, en la cual se encuentran 4 fases:

En la primera fase se establecen las bases para el inicio formal del proceso, el cual exige crear un plan documentado a seguir e incorpora el análisis preliminar de candidatos. Un aspecto importante en este paso es la utilización de herramientas propias para este propósito, por ejemplo el protocolo familiar que, facilita la organización al interior de las pymes especialmente por las controversias que se pudieran generar por intereses personales. La creación de un consejo de familia, integrado por los miembros familiares en su totalidad, dicho órgano tendrá la decisión final sobre los temas relacionados a inversión, contratación y utilidades de la empresa. La segunda fase del modelo propuesto determina los candidatos idóneos así como las pruebas necesarias para identificar las habilidades y destrezas del sucesor. Esta etapa contempla el desarrollo de las competencias necesarias para tomar a cargo el puesto de líder sucesor, se llevan a cabo las pruebas de aptitud y conocimiento para medir las capacidades de los

candidatos, otras características evaluadas serán la capacidad de comunicación, trabajo a presión y compromiso para el cuidado del patrimonio familiar.

La fase tres, busca evaluar los pasos ejecutados en la implementación del cambio de mando, también detalla las atribuciones del cargo y permite el desarrollo de las mismas. El Consejo de familia toma una decisión final después de haber evaluado las características y aptitudes de cada uno de los candidatos al mando y finalmente define un ganador.

Finalmente la última fase es la que permite la presentación del plan de trabajo del sucesor, intercambio de información relevante entre autoridades entrante como saliente, análisis de avances en la nueva gestión del sucesor en funciones y determina si se cumplió con el plan integral de transición. La verificación de indicadores principalmente será de los procesos administrativos y financieros como referentes de estabilidad empresarial, identificando nuevos riesgos empresariales y generando su plan de acción.

4.3. Gráfico del Modelo de gestión propuesto para la sucesión al mando en las pymes ferreteras del sector ferretero del Valle de Tumbaco.

La representación gráfica del modelo de gestión para la sucesión al mando en las pymes ferreteras del sector ferretero del Valle de Tumbaco, pretende identificar y detallar los elementos necesarios a considerar para su correcta implementación.

Gráfico 21. Modelo de gestión



Fuente: (Alles 2014)
Elaboración: El autor

4.4. Implementación del modelo de gestión.

Para implementar el modelo de gestión propuesto para la sucesión al mando en las pymes ferreteras del sector ferretero del Valle de Tumbaco se deberá ejecutar cada característica como se detalla a continuación:

4.4.1. Fase I: Gestión inicial en el proceso de sucesión al mando

Esta fase inicial pretende realizar un diagnóstico previo a la búsqueda de candidatos y generar propuestas de cambio, establece las bases para crear un plan documentado de identificación, selección, formación y evaluación de candidatos. Se debe considerar que mientras el modelo propuesto se adoptará una vez exista la voluntad de traspasar el mando en la Dirección de la pyme ferretera y su aplicación es temporal.

4.4.1.1. Diagnóstico

El diagnóstico se realiza con la finalidad de establecer cómo se encuentran en el momento actual las empresas, desarrollando cada uno de los aspectos fundamentales dentro de estas e investigando cuales son los factores de éxito de la aplicación, para ello se toman en cuenta los siguientes lineamientos:

4.4.1.2. Planteo situacional

El planteo situacional permite el análisis de los elementos de gestión que utilizan las pymes familiares del sector ferretero dentro del Valle de Tumbaco, las cuales se describen en la muestra anteriormente planteada.

A través de los mencionados elementos se podrá establecer adecuadamente el proceso de sucesión que debe seguir cada una de estas, con la finalidad de evitar los errores comunes en la gestión de las pymes familiares; considerando que en el sector ferretero las pymes deben adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado, por tanto, la gestión adecuada de cada uno de los procesos debe constituirse de forma organizada y responsable.

Es por ello que se considerará la gestión como una de las principales acciones de control dentro de las pymes familiares, de forma que se logren los objetivos de la empresa y todo lo que abarca la misma, tales como el tiempo, el espacio, la magnitud y el significado, que conducen al logro de construcciones nuevas en relación a su desarrollo.

4.4.1.3. Planificación de la sucesión

La toma de decisiones es imprescindible para la resolución de problemas o conflictos emocionales en el entorno familiar, los cuales en muchas ocasiones no son tomados en cuenta, pero afectan de cierta forma a la empresa. En esta situación el presidente es el encargado de presentar posibles soluciones para atender este problema.

Sin embargo, antes de ello, el primer sucesor debe considerar si el mismo está apto para continuar con la responsabilidad, también si es capaz de resolver los problemas evidenciados, además de analizar si la empresa se encuentra marchando acorde a los objetivos establecidos.

Por ello es fundamental que se lleve con vitalidad y armoniosamente cada una de las actividades y responsabilidad establecidas, de modo que todos los colaboradores se sientan a gusto y compartan intereses como una pyme exitosa. Participando en los estudios corporativos correspondientes para el establecimiento de cualquier estrategia, de tal forma que la sucesión exija una adecuada evaluación de las pymes del sector, tomando en cuenta los bienes tangibles e intangibles.

Una correcta evaluación debe analizar todos los aspectos que desarrollen la empresa, y los objetivos y actividades que deben llevarse a cabo dentro de cada uno de estos procesos, tal como se muestra a continuación:

Tabla 20. Gestión de sucesión

Ámbito involucrado en modelo	Objetivos del modelo	Actividades del modelo	Órganos de Gobierno involucrados en la ejecución del modelo
FAMILIA	Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo del personal de los integrantes.	Definición de la misión y el protocolo familiar. Gestión de los conflictos familiares.	Consejo de Familia
PROPIEDAD	Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. Gestión del patrimonio Familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo.	Definición del plan estratégico de la empresa. Selección de los miembros del consejo de administración. Selección del sucesor.	Junta de socios Consejo de administración
NEGOCIO	Máxima Eficiencia Mejora del clima organizativo	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación.	Consejo Directivo

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: El autor

La gestión de sucesión debe describirse detalladamente de forma que se consolide el patrimonio familiar y se mantenga la armonía de la misma, permitiendo de tal forma la

transmisión acordada a las siguientes generaciones; es por ello que las actividades deben en primer lugar establecer cómo se desarrollará la sucesión, posteriormente analizar a cada uno de los candidatos posibles al mandato y por último preparar la salida del sucesor.

4.4.1.4. Responsabilidad de iniciar el proceso

El Director en conjunto con los demás integrantes de la empresa familiar actúan como poder ejecutivo dentro de la misma, y se encargan de establecer los parámetros para el adecuado funcionamiento empresarial, tales como funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

4.4.1.5. Crear un plan de sucesión por escrito

Es imprescindible la presencia de un documento por escrito que contenga las cláusulas correspondientes para la correcta ejecución de las actividades empresariales, además de la secuencia que debe seguir cada una de estas, de forma que cada una de ellas se encuentre planificada y ordenada, controlando que no se presenten dificultades. Y como resultado de la investigación, se evidencia la necesidad de detallar el proceso de sucesión al mando el momento que sea necesario en las pymes familiares con el fin de garantizar un cambio ordenado, actualmente los resultados del segmento evaluado nos indica que el 58% de los encuestados indican que no existe un proceso formal, cabe resaltar la importancia de este resultado, ya que, quienes responden la evaluación son emprendedores de la empresa o familiares que se encuentran en la parte directiva y la tendencia podría ser a favorecer el resultado.

4.4.1.6. Evaluación de los candidatos internos

La evaluación se desarrollará por los integrantes internos y externos que cuenten con la información oportuna para el desarrollo de los procesos y actividades planificadas correspondientes, de tal forma que el desarrollo del plan mantenga un líder que revise los avances y deficiencias dentro de la empresa.

En caso de ser necesario se integrarán nuevos candidatos que refuercen las estrategias y decisiones tomadas con anterioridad, con la finalidad de planificar adecuadamente la ejecución de cada una de las acciones a llevarse a cabo.

4.4.1.7. Diseño de un plan de actuación de sucesión

El diseño del plan de actuación de sucesión se realiza con la finalidad de establecer todos los lineamientos fundamentales para el proceso de sucesión al mando, redactando las normas y políticas que deben cumplir los posibles sucesores al cargo.

4.4.1.8. Redacción de un protocolo familiar.

La elaboración del protocolo permitirá realizar el proceso de sucesión adecuadamente, debido a que este se redacta con la participación de todos los integrantes de la familia y con las cláusulas respectivas en las que hayan acordado para beneficio de la empresa, además de que las cláusulas plasmadas en el mismo se realizan una vez que todos los miembros hayan estado de acuerdo con ellas. Los elementos que detallados en el protocolo son de carácter familiar, económico y empresarial; vinculando todos los valores y políticas que se consideren beneficiosas para la empresa. Un aspecto importante que arrojó la investigación es que un 65% los fundadores de las pymes familiares encuestadas, aseguran que el aspecto administrativo y la toma de decisiones son las adecuadas cuando el Directivo (Fundador) es quién lidera el proceso decisorio, se entiende que un temor de los emprendedores es perder el hilo conductor de su emprendimiento incluso una vez que se retire de la dirección.

De acuerdo con esto, la redacción del protocolo familiar se presenta como una alternativa que permite a los familiares propietarios a no desprenderse completamente de la empresa.

En esta primera fase se realiza como primer borrador y dentro se encuentran plasmados los siguientes puntos:

- Título I. Integrantes de la firma del protocolo.

- Título II. Definiciones.
- Título III. Normas de actuación.
 - ✓ Capítulo I. Ámbito y naturaleza.
 - ✓ Capítulo II. Prevención de conflictos. Arbitraje.
 - ✓ Capítulo II. Gobierno y dirección de la empresa.
 - ✓ Capítulo III. Política de atenciones económicas.
 - ✓ Capítulo IV. El Consejo de Familia.
 - ✓ Capítulo V. Función social de la empresa.

El protocolo se redactará de modo que se cumplan los aspectos vitales dentro de la empresa. Cada uno consta de artículos que le permiten vigilar y controlar las acciones de todas las pymes familiares del sector de Tumbaco. Un ejemplo de protocolo se encuentra en el anexo N° 2, en el que se establece el compromiso de los familiares a cumplir, los lineamientos de gobierno y dirección de la empresa.

4.5. Fase II: Implementación y puesta en marcha del plan de selección - formación

Comienza el proceso de selección del sucesor, el presidente y el consejo familiar en pleno determinan los candidatos finalistas y se gestionan las evaluaciones para identificar la aptitud de los postulantes.

4.5.1. Evaluación de los candidatos finalistas

Para la realización de este paso es importante considerar los siguientes aspectos:

- Las entrevistas deben estar centradas en la competencia del cargo.
- Se debe considerar la información obtenida de fuentes externas que garanticen las habilidades y destrezas del candidato.
- Deben llevarse a cabo las pruebas de aptitud y conocimiento para identificar las capacidades del candidato.

4.5.2. Competencias y factores de éxito de un CEO

CEO (Chief Executive Officer), que en español es el equivalente a Director Ejecutivo y es el encargado de máxima autoridad en una organización, mismo que debe cumplir con un perfil adecuado para el cargo el momento de una sucesión.

4.5.2.1. Asegurar el éxito táctico diario

- Capaz de intervenir o no hacerlo en una situación de conflicto, de acuerdo a su naturalidad.
- Exigente con él y el resto de colaboradores.
- Capaz de manejar adecuadamente cada uno de los procesos que se presenten dentro de la empresa.
- Capaz de identificar el talento humano de sus colaboradores.

4.5.2.2. Relaciones y Comunicación

- Perceptivo con sus colaboradores y las situaciones a su alrededor.
- Capaz de escuchar y apoyar a sus colaboradores.
- Capacidad de comunicar y comunicarse con los demás sobre un tema de cualquier tipo.

4.5.2.3. Motivación

- Disposición para entregar tiempo y dedicación.
- Comprometido con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

4.5.2.4. Preparado para la situación

- Preparado para enfrentar las distintas situaciones que se presenten.
- Elaboración de estrategias y tácticas de crecimiento empresarial.
- Debe tener experiencia dentro del mercado.

4.5.3. Formación del sucesor.

La formación del sucesor es indispensable al momento de ejecutar el proceso de sucesión, considerando que para el presidente de turno es importante que todo este presentado y organizado oportunamente al momento de su salida. Por ende exigirá que su sucesor tenga un perfil ideal y que actué en consecuencia de sus acciones, con un criterio muy bien definido (Guinjoan y Llaurador 2009, 110).

Una vez que ha sido elegido el sucesor más apto, se procede a realizar la formación del mismo.

4.5.4. Cómo preparar la siguiente generación

Para la preparación de la siguiente generación hay que considerar ciertos aspectos:

- Formación universitaria.
- Experiencia laboral en el área.
- Nivel de responsabilidad.
- Nivel de accesibilidad al mercado.

4.5.5. Desarrollo del sucesor

- Debe tener claras sus habilidades y competencias profesionales, basadas en su formación académica.
- Debe conocer todos los aspectos fundamentales dentro de la empresa.
- Debe ser un líder con aptitudes comunicativas con los demás.
- Debe estar orientado a dar cumplimiento a los objetivos empresariales.
- Tener el control empresarial para cumplir desempeñar adecuadamente sus funciones.
- Debe llevar buenas relaciones con todos los individuos que conforman la empresa.

También es importante considerar aspectos que puedan garantizar la conservación del patrimonio familiar tales como:

- Elegir al sucesor por la experiencia y profesionalismo en el área.
- Crecer profesionalmente fuera de la empresa.
- Resolver los conflictos con la mayor justicia posible.
- Dividir las relaciones familiares de las de trabajo.
- Comunicación activa dentro del grupo familiar.

4.5.6. Toma de la decisión final

El grupo familiar toma una decisión final después de haber evaluado las características y aptitudes de cada uno de los candidatos al mando, de forma que se tome la mejor decisión para la empresa.

4.5.7. Revisiones periódicas de la ejecución del proceso

El grupo familiar es el encargado de revisar todas las acciones ejecutadas por la organización dentro de las reuniones, las cuales se realizan tres veces al año, de forma que se revisen cada uno de los estatutos y las capacidades básicas de la empresa, garantizando el cumplimiento de las funciones y responsabilidades, en caso contrario se exigen más para que se ejecuten. Esta revisión se plasmará en un documento por escrito, con las especificaciones respectivas de todo lo detallado.

Dentro de este documento también deben encontrarse detalladas las consideraciones generales de la empresa, además de las competencias y habilidades evidenciadas; de forma que se establezca la situación actual y las condiciones de posicionamiento que requiere la empresa para alcanzar el éxito.

4.5.8. Análisis comparativo externo

Dentro de este se deben tomar en cuenta las oportunidades empresariales, de forma que se observen y comparen cada una de ellas, determinando así cuales son las que garantizaran el éxito empresarial, tanto interno como externo. También es importante

que la empresa lleve con total discreción y con las garantías necesarias una agenda actualizada para realizar adecuadamente la evaluación y las prioridades de la empresa.

De tal forma se establece que en conjunto dos encargados internos y dos externos realizarán la evaluación de la empresa para establecer los objetivos y la optimización de recursos.

4.6. Fase III: Monitoreo para la efectividad del proceso

4.6.1. Preparación del sucesor y directivos

La preparación del sucesor y de los directivos debe encontrarse fundamentada principalmente en el cumplimiento de cada uno de los aspectos plantados, además de que este debe determinar cómo se desarrollará el proceso, para que la ejecución sea la indicada, tal como se muestra a continuación:

4.6.1.1. Elección del sucesor

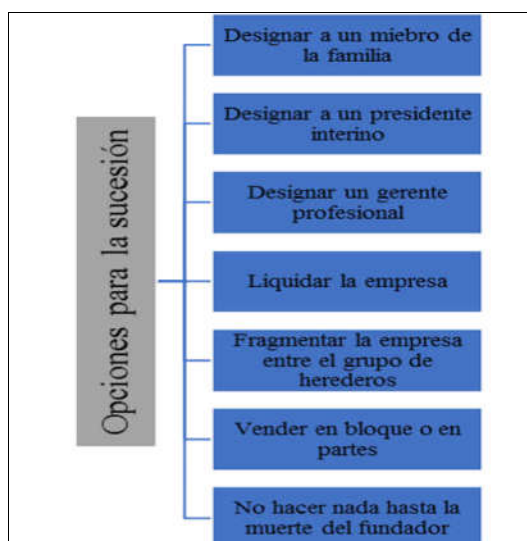
La elección del sucesor es fundamental dentro de las pymes familiares, considerando que la designación de la nueva persona a cargo es una de las más grandes responsabilidades del conjunto que conforma la empresa.

La elección del sucesor es una de las más difíciles decisiones que tiene que tomar el grupo familiar, considerando que la designación del sucesor, suele ser problemática puesto que es dejar a los demás integrantes fuera de la dirección empresarial y por ende pueden generarse conflictos familiares y que no haya entendimiento de la decisión tomada por parte de los otros miembros, por eso es fundamental que se comparta el sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes.

El proceso de sucesión es complicado pues también pueden generarse ofensas que no presenten opción alguna de solucionarse, por ello es indispensable que se considere a todos los miembros y se elija al que mejor aptitud corporativa tenga.

Sin embargo, también es importante destacar que el primer sucesor tiene diversas opciones, descritas a continuación:

Gráfico 22. Opciones para el sucesor



Fuente: (Bailen 2010)

Elaboración: El autor

También es importante considerar la sucesión de los candidatos:

El sucesor natural: En la mayor parte de las empresas el primer hijo es el sucesor natural, por tanto, no se generan conflictos posteriormente.

En el capítulo III se detallaron algunas experiencias respecto de la entrega de mando a este sucesor natural y los conflictos de interés no se evidencian por autoridad o jerarquía sino por estilo de liderazgo diferente y la repercusión se presenta con clientes y proveedores.

La elección entre iguales: La elección entre iguales se da cuando el sucesor no puede elegir quien se haga cargo, entonces rota las responsabilidades entre los demás integrantes, de forma que así pueda establecer quién es el más apto para realizarlo y pueda efectuar la decisión, considerando que la empresa no puede tener varios líderes.

Más de un grupo familiar: La sucesión a partir de la segunda generación, generalmente, compromete a más de un grupo familiar, por lo cual, la presentación de conflictos es mayor considerando que el número se incrementa considerablemente, sin

embargo, para ello se establecen ciertas normas dentro de la empresa que regulan quien puede ser el sucesor más apto.

Dividir la empresa: Cuando existe rivalidad entre los posibles sucesores, la decisión de dividir la empresa puede ser una de las mejores, de modo que no se generen conflictos de carácter familiar y los cargos se desarrollen de manera individual, manteniendo el ambiente de trabajo armonioso.

Vender la empresa: Si no existe una posible solución ante el conflicto de la sucesión una de las opciones más aptas es la venta de la empresa, de este modo no existirán conflictos entre los posibles sucesores.

Designar directores profesionales ajenos a la familia: Muchas familias contratan a una persona profesional ajena a la familia para dirigir la empresa, pues de este modo no habrá que tomar la difícil decisión de una sucesión y el ambiente familiar se mantendrá.

Designar un interino: Si la dificultad de la sucesión es temporal, debido a la evaluación de actitudes se puede asignar a un interino hasta determinar cuál es la persona más apta para el cargo.

4.6.1.2. Éxito en la transición

Una vez seleccionado el mejor candidato se consideran los siguientes aspectos:

Comenzar a compartir información de una forma intensiva

El presidente saliente y el entrante se reúnen para compartir información acerca del funcionamiento de la empresa, de modo que se entere de todas las posibles situaciones dentro de la organización.

Ejecutar el plan de transición escrito

Se desarrolla un calendario detallado en conjunto de todos los socios para facilitar el proceso de sucesión de forma ordenada y responsable, con la finalidad de que el nuevo Director tenga claro todas las actividades que debe desarrollar en su mandato.

Comunicar el plan de transición

Se debe comunicar el plan de una forma directa a todos los colaboradores de la empresa, de modo que estos tengan una visión clara de quien será el sucesor a cargo de la misma.

Fortalecer las relaciones con el Consejo

Las relaciones del grupo familiar deben estar fortalecidas, de modo que estos puedan mantener una buena relación con el presidente nuevo y viceversa.

4.7. Fase IV: Formalidad y Evaluación

4.7.1. Declaración de ganador

En esta fase se proclama ganador al cargo de Director Ejecutivo de la pyme familiar y se legaliza dicha autoridad en la empresa, este nombramiento debe considerar las atribuciones y el accionar asesor permanente que representa el Consejo de Familia.

4.7.2. Transferencia del control de la empresa

En relación a la transferencia del control de la empresa existe la compartición de decisiones empresariales, considerando que solo uno es el que puede hacerse cargo de la misma; por tanto, la dirección de la empresa debe ser gradual y controlada, a fin de que no se generen tensiones familiares y se mantenga un ambiente armonioso entre los familiares y los colaboradores de la empresa.

4.7.3. Transferencia de la propiedad legal de la empresa

Para los fundadores de la empresa la transferencia de la propiedad, es un tema de suma importancia, ya que el esfuerzo y dedicación que le han puesto para alcanzar el éxito es de toda su vida, y por eso tienen ciertos conflictos al hacerlo.

Sin embargo, al momento de entregar el poder empresarial a otra persona, este debe asegurarse que tenga la visión de ejercer el cargo y prolongar el patrimonio familiar, sin dejar a un lado los intereses de la organización y vigilando el bienestar de la misma y el de la familia.

La sucesión patrimonial es un proceso ciertamente complicado, puesto que genera un gran impacto en relación a la estabilidad de la familia. Sin embargo, hay que considerar que la sucesión del mando, se transmite de acuerdo a la generación que corresponda de forma que se responda a las necesidades de la empresa.

La transmisión de la propiedad puede generar, la necesidad de liquidez entre los herederos, por lo cual esto dará como resultado un conflicto debido a que son situaciones que generalmente no se han planificado dentro de la empresa, de forma que las opciones más viables serán la venta de la empresa o la liquidación de la misma. Sin embargo, si la planeación se ha realizado con anterioridad, tienen claro el rumbo que tomará la empresa y podrán superar la situación de conflicto.

4.7.4. Características del protocolo familiar

La elaboración del protocolo tienen como finalidad establecer quienes son los integrantes de la empresa familiar, además de establecer por escrito todos los acuerdos a los que lleguen los integrantes de la empresa, además de que se detallan las normas y responsabilidades del actual director, así mismo como se redactan aspectos a considerar al momento de la sucesión al mando.

4.7.5. Propuesta del Plan de Trabajo

Solo una vez que tome posesión del cargo puede el nuevo Director presentar su plan de trabajo, en el proceso se compartió información referente al manejo administrativo de la empresa y durante el mismo ha tenido la oportunidad de identificar los puntos débiles a mejorar como parte de su nueva gestión.

4.7.6. Análisis de indicadores

A partir del nombramiento de Director, se deberá recibir la información oficial referente a los indicadores de gestión por parte de la dirección saliente, cabe recordar que mientras se ejecuta el proceso de cambio de mando, la empresa mantenía sus actividades con normalidad, traspaso fue un evento temporal.

4.8. Validación del modelo de gestión

La validación del modelo de gestión se encuentra fundamentada en los aspectos claves para evidenciar la efectividad del mismo, bajo este lineamiento se establecen los siguientes puntos:

4.8.1. Establecimiento de los indicadores de validación del modelo de gestión

A través del establecimiento de los indicadores que permitan validar el modelo de gestión, presenta los aspectos fundamentales dentro del modelo, además de mostrar cada uno de los responsables que se encuentran a cargo de validar y vigilar el cumplimiento adecuado de estos. Por medio de estos se determinará también si la implementación del modelo de gestión arrojará los resultados esperados, como se muestra a continuación:

Tabla 21: Indicadores de validación del modelo de gestión

INDICADORES DE VALIDACIÓN				
Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	TIPO DE INDICADOR	RESPONSABLE
1	Eficiencia de la planificación del	Mide la eficiencia del proceso	EFICIENCIA	Director de la empresa

	proceso de sucesión al mando	planificado		
2	Indicadores de gestión	Mide la aplicación de estos indicadores	EFFECTIVIDAD	Director de la empresa
3	Cumplimiento de los objetivos	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos	CUMPLIMIENTO	Director de la empresa
4	Eficacia en la ejecución del proceso de sucesión al mando	Verifica el cumplimiento adecuado del proceso	EFICACIA	Director de la empresa

Fuente: (Rodríguez, Cubillos y Núñez 2012, 33)

Elaboración: El autor

4.8.2. Simplicidades del modelo de gestión

Desde este punto de vista se puede evidenciar que las simplicidades del modelo de gestión planteado, se encuentran centrados en que los procesos deben ser idóneos y cuentan únicamente con las siguientes características:

- El entorno colaborativo de trabajo se encuentra basado únicamente en roles de desempeño y en la relación familiar de la misma.
- Requieren de la integración de un proceso de sucesión al mando, de forma que este facilite la toma de decisiones en cuanto al nuevo director que se hará cargo de las responsabilidades empresariales.
- La gestión del proceso de sucesión al mando no cuenta con una cantidad significativa de documentación en cuanto a los posibles dirigentes de la empresa.

Sin embargo, a pesar de tener ciertas simplicidades este aporta diversos beneficios a las empresas familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco, además que permiten la reducción de costos en cuanto a la planificación de las actividades que debe realizar, puesto que estas las realizan en conjunto todos los integrantes de la empresa, también es importante mencionar que los procesos son previamente planificados y guiados por los responsables correspondientes, lo cual le ha permitido a la empresa estandarizar y replicar el proceso de sucesión al mando mediante la aplicación del modelo de gestión planteado.

El establecimiento del proceso de sucesión del mando a través del modelo de gestión, permite a las empresas conocer en todo momento la situación en la cual se va

ejecutando el proceso, por ejemplo no solo lo que ya se ha realizado y a cargo de quien se encontró, sino también lo que hay que ejecutar y que será el responsable de hacerlo, de forma que el cliente reciba un servicio de calidad y exista una mejor relación entre los colaboradores, en base a una comunicación fluida y permitiendo llevar a cabo un seguimiento de los compromisos adquiridos.

4.8.3. Adaptabilidad del modelo de gestión

La adaptabilidad del modelo de gestión se encuentra basada en la aplicación adecuada del proceso planteado, de forma que no existan complicaciones y el desarrollo de las actividades sea fluido, claro y transparente. Dentro de las características que generan la adaptabilidad del modelo se encuentran:

- Evaluación al modelo de gestión, de modo que se verifique si la estructuración del mismo es la adecuada ante el proceso de sucesión al mando de las empresas familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco, es decir, si se adapta a las necesidades de mercado y cumple con las expectativas empresariales.
- Cuenta con las especificaciones para establecer al sucesor con características específicas bajo los requerimientos de la empresa.
- Presenta adaptabilidad dentro del mercado, puesto que puede ajustarse a las necesidades de mercado.

4.9. Estrategias empresariales

Las estrategias empresariales tienen la finalidad de que la empresa se desenvuelva correctamente, por ende se plantea el proceso de sucesión resaltando las características propias en los procesos de las pymes familiares ferreteras en estudio que se detallan a continuación:

4.9.1. Procesos administrativos

Los procesos administrativos persiguen la estabilidad de la empresa, para lo cual es importante que estas se estructuren formalmente, para ello se establecen los siguientes lineamientos:

- **Planificación**

La planificación es indispensable para el futuro empresarial de la organización, considerando que esta mide las acciones y actividades a llevarse a cabo, razón por la que son esenciales para alcanzar el éxito empresarial. También se establecen las metas y objetivos de la organización en relación a cada una de las áreas, de forma que se planteen estrategias para las mismas y contribuyan a dar cumplimiento a estas metas y objetivos.

- **Organización**

Esta contribuye a la orientación de los empleados, con la finalidad de que estos desempeñen eficientemente cada una de las actividades asignadas en las áreas correspondientes; de tal forma que la estructura sea la necesaria y se asignen responsabilidades acorde a la misma.

Además esta es la encargada de definir el tiempo, los recursos, las actividades y los responsables de la ejecución de cada una de las actividades planificadas previamente, acorde a las funciones que les hayan sido asignadas dentro de la estructura organizacional de las empresas.

- **Dirección**

La dirección tiene la finalidad de impulsar, coordinar y vigilar la ejecución de las actividades establecidas dentro de la empresa, hacia cada uno de los miembros del consejo familiar, de modo que estas se desarrollen acorde a lo establecido dentro de las políticas y el protocolo familiar de la empresa.

Es indispensable que esta interprete la autoridad, comunicación y supervisión como parte fundamental de la aplicación, considerando que es importante que se establezcan como deben desarrollarse cada una de las actividades y se vigile el cumplimiento de las mismas.

Control

El proceso de control tienen como objetivo principal el asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales, a través de la utilización y administración objetiva de los recursos disponibles, generando de tal forma para la empresa la oportunidad de alcanzar los resultados que arroje el cumplimiento de cada uno de los procesos definidos anteriormente.

Por lo tanto se establecerán los indicadores y estándares de control que midan el nivel de cumplimiento en base a la información que se obtenga y se establezcan las medidas correctivas que les permitan alcanzar el éxito esperado.

4.9.2. Procesos financieros

Los procesos financieros buscan la estabilidad y surgimiento económico de las empresas de sucesión familiar, por ende es importante que su control sea el adecuado y bajo respaldos, tal como se establece a continuación:

El control y la información de los estados financieros

La empresa pondrá a disposición de todos los miembros del grupo familiar los balances de la empresa, de forma que estos tengan una visión clara de la situación económica-financiera de la empresa, evidenciando de tal forma el desempeño que ha generado el presidente a través de su esfuerzo y constancia. Para ello se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Información sobre el mercado, de forma que la empresa determine su competitividad y posicionamiento en el mercado.
- La información de los pactos entre accionistas es indispensable, en caso de suscitarse; por tanto la presentación de las cuentas, estados financieros y operaciones vinculadas deben encontrarse actualizadas y al día, de manera que no se generen conflictos dentro de la empresa y se mantenga la armonía de todo el grupo familiar.

Informe del gobierno corporativo

Este informe debe ser desarrollado por el director ejecutivo, considerando que este presentará el desarrollo de la empresa de forma anual durante la presentación de los estados financieros expuestos.

El informe debe tener desarrollados los siguientes aspectos:

- Evaluación de las normas internas de la empresa, relacionada al gobierno corporativo detallada de forma anual.
- Existencia de las políticas de pagos.
- Conformación del consejo de familia y roles de responsabilidad.
- Información sobre los clientes y competencia.
- Hechos de vital importancia para la empresa.

De tal forma que se cumpla con los intereses de todos los integrantes del grupo familiar, además de que tengan una visión clara de todo lo desarrollado en el año dentro de la empresa, para que puedan determinar si el sucesor actual está cumpliendo con los objetivos empresariales y la visión del antecesor.

4.9.3. Arreglo de conflictos

En relación al arreglo de conflictos se propone trabajar todo por escrito, además de ir adaptando normas de acuerdo a la naturaleza del conflicto, el cual se encontrará plasmado en el protocolo familiar, puesto que de tal forma se podrá vigilar y controlar de manera transparente las particularidades del conflicto.

Tabla 22: Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN				
TÍTULO: Proceso de sucesión al mando para las pymes familiares del sector ferretero				
RECOMENDACIÓN: Fortalecer la implementación adecuada del proceso de sucesión al mando dentro de las pymes familiares del sector ferretero				
MEDIDAS SUGERIDAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZOS
Complementar y fundamentar el proceso de sucesión al mando dentro de las pymes familiares dentro del sector ferretero, de tal forma que se desarrolle adecuadamente según la conveniencia de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las funciones entre los miembros del grupo familiar y entre los trabajadores, de modo que se determinen las responsabilidades en relación a los procesos organizacionales al interior de la pyme. • Incorporar una adecuada gestión por procesos para asegurar la sucesión del mando adecuadamente, garantizando así el correcto funcionamiento organizacional. • Establecimiento un protocolo de sucesión al mando validado por todos los miembros familiares de la pyme de modo que no haya discrepancia en el desenvolvimiento del proceso. • Activar el Consejo de Familia para la toma de decisiones y aprobación los intereses empresariales, de tal forma que todos los integrantes del grupo familiar estén de acuerdo con lo que va a desarrollar. • Mejorar la comunicación interna respecto de los procesos organizacionales, responsabilidades y alcance de trabajo por cada colaborador integrante de la empresa. 	<p>Eficiencia de la planificación del proceso de sucesión al mando</p>	Presidente de la empresa	4 meses

	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el sentido de pertinencia con la propuesta de un plan integral de desarrollo empresarial, mismo que actúa como incentivo para generar mayor compromiso y dedicación al progreso del patrimonio familiar y por consecuencia al individual. Participación activa del Consejo de Familia, liderado por el fundador quién conoce sobre todo el proceso y cuenta con la experiencia necesaria para guiar al grupo familiar sobre cuál es el mejor candidato para ser el sucesor. 	Indicadores de gestión	Presidente de la empresa	6 meses
	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar un modelo de gestión que permita sostenibilidad empresarial y garantice un adecuado proceso de sucesión al mando con una elección justa y en igualdad de oportunidades para todos. Aprovechar la experiencia del líder fundador de la empresa para el establecimiento de políticas internas de apoyo organizacional, de modo que el nuevo sucesor guíe adecuadamente la empresa. Adoptar experiencias exitosas de gestión empresarial de otros mercados, de tal forma que se mejore la competitividad empresarial de las pymes. 	Cumplimiento de los objetivos	Presidente de la empresa	4 meses
	<ul style="list-style-type: none"> Involucrarse en organizaciones que promueven, organicen y propongan gestión para pymes. Cumplir con todos los requisitos legales de constitución y funcionamiento empresarial. 	Eficacia en la ejecución del proceso de sucesión al mando	Presidente de la empresa	3 meses

Elaborado por: El autor

4.10. Principios asociados al plan de sucesión de las pymes ferreteras en el Valle de Tumbaco

En función de los resultados de la investigación se pueden identificar los principios de desarrollo incorporados en el **Plan de sucesión de las pymes familiares en el Valle de Tumbaco que cuentan con** principios de desarrollo equilibrado de la organización, descritos a continuación:

4.10.1. Trato equitativo de los integrantes del grupo familiar

Derecho a la igualdad de voto: El protocolo de la empresa no debe presentar dificultad alguna en cuanto a la votación, si en caso de los convocados a la votación no se pudieran presentar de manera personal, estos podrán realizar la votación a través de otros medios de forma impersonal, siempre y cuando notifiquen al presidente de la misma.

Participación e información a los miembros del grupo familiar: La empresa debe mantener comunicados constantemente a todos sus miembros, de modo que todos

los procesos sean desarrollados con transparencia y con la presencia de todos los integrantes, los cuales serán convocados por anticipación a través de los medios que la empresa crea convenientes.

Uno de los medios utilizados dentro de la empresa será la llamada telefónica a sus teléfonos móviles y también se notificará a través de correo electrónico, por lo cual es importante que dentro de los registros que lleva la empresa los integrantes del grupo familiar anoten toda la información solicitada.

4.10.2. El consejo de familia para pymes familiares

La asamblea general de miembros del grupo familiar formará un consejo de familia que será el órgano principal de decisión ante cualquier inquietud que tenga que ver con el patrimonio familiar, será liderado por el Presidente electo por los miembros familiares componentes del grupo.

Función y competencia: El consejo es el único órgano de la empresa que toma las decisiones finales.

Reglamento interno: La empresa deberá contar con un reglamento interno que detalle las atribuciones de cada cargo al interior de la organización

Convocatorias: Dentro de las convocatorias es necesario resaltar los siguientes aspectos:

- La convocatoria debe ser de carácter obligatorio y de forma directa.
- La convocatoria debe realizarse con una anticipación de 8 días mínimo.
- La convocatoria se realizará a través de los medios de comunicación posibles.
- El contenido de la convocatoria debe ser específico y claro.

4.10.3. Intervención de los miembros del consejo de familia

Los miembros del grupo familiar tienen la obligación de intervenir si se evidencian conflictos internos o externos de la empresa, con la finalidad de solucionarlos y no generen futuros conflictos.

4.10.4. Asistencia de otras personas además de los miembros del grupo familiar

La presencia de todos los integrantes es fundamental para la toma de decisiones y por ende es obligatoria, en caso de que uno de los miembros no pueda asistir por motivos de causa mayor lo notificará con anticipación, sin embargo, dentro de las juntas no puede ingresar ninguna persona extraña al grupo familiar.

4.11. Beneficios del modelo planteado

De acuerdo al modelo planteado para el proceso de sucesión de las pymes familiares dentro del Valle de Tumbaco, se establece una línea base que permita desarrollar este proceso adecuadamente.

La aplicación de este modelo, generará los beneficios descritos a continuación:

Ventaja competitiva

- Mejora del proceso administrativo relacionado a la sucesión de las empresas familiares.
- Pronta respuesta a los conflictos suscitados dentro de las empresas.
- Toma de decisiones de manera ágil.
- Formas de comunicación más específicas y directas.
- Mitigación del riesgo de incomunicación empresarial.
- Mejoramiento de la calidad del servicio relacionada al ambiente laboral.

Ventaja operativa

- Procesos a costos más reducidos, lo cual permite la optimización de recursos.
- Incremento de la productividad en los procesos empresariales y de la calidad del servicio ofrecido a los clientes.
- Optimización de recursos económicos y humanos.
- Resolución de conflictos operativos.

Ventaja de la gestión

- Desarrollo empresarial a través de la generación de distintos proyectos.
- Mitigación de los riesgos empresariales y familiares.
- Adecuada sucesión el mando.
- Lineamientos de dirección empresarial para el nuevo sucesor.
- Armonía entre los recursos humanos de la empresa.

La implementación del modelo de sucesión se basa en el establecimiento de un modelo del proceso de sucesión del mando en las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco, considerando que no existe un modelo que permita desarrollar este proceso de la mejor forma para mantener la armonía entre los integrantes del grupo familiar, además de considerar las evaluaciones pertinentes para evidenciar si el sucesor es el más apto para el cargo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. La hipótesis de esta investigación no se pudo comprobar, ya que, el estudio propone un modelo que no ha sido probado en una pyme familiar del sector ferretero del Valle de Tumbaco. Se resalta la oportunidad de este trabajo para aplicar el modelo de gestión que permita un proceso eficiente de cambio de mando en las pymes de estas características.
2. Se identificó que el principal problema de las pymes familiares del sector ferretero del Valle de Tumbaco, es la falta de un proceso de transición entre generaciones propietarias de estas empresas.
3. La caracterización del proceso no fue posible en esta investigación, sin embargo, se identificaron aspectos que denotan la oportunidad del estudio, ya que son pymes familiares próximas a requerir una sucesión, así tenemos que un 47% de los encuestados son los fundadores de las empresas familiares y que estos ya tienen a la segunda generación de sus familiares trabajando en la organización. También se identificó que el 80% de los encuestados son propietarios de las empresas en estudio y que el 27% de estas son entidades que tienen más de 20 años de permanencia en el mercado ferretero del Valle de Tumbaco y el momento de consultar sobre sus procesos financieros un 37% demuestran estar en desacuerdo con dicha gestión.
4. Se identificó que, para el cambio de mando, el patrimonio familiar ha incrementado notablemente gracias a características propias de la gestión ejecutada por los fundadores de estas organizaciones, se debe mencionar que el control riguroso de los gastos, flexibilidad de horarios de trabajo, planeación a largo plazo, y un alto grado de auto financiación son factores que han permitido la permanencia en el mercado.

5. Se evidencia que, en las empresas en las que se ha llevado a cabo un cambio de mando o han incorporado nuevos miembros familiares en la dirección de la empresa presentan una evaluación del 48% como: proceso informal, obligado o totalmente improvisado. Así también un 84 % de los encuestados consideran que no existe proceso de cambio de mando definido, por lo que las decisiones tomadas por alguien diferente al fundador de la empresa generan inconformidad para sus empleados.
6. Para la investigación se definió como pymes a las organizaciones que cuenten con personal desde 1 hasta 99 personas, es decir, se encuentra implícito en el término pyme a las microempresa, según clasificación detallada en el marco teórico de esta investigación.
7. De la recopilación de información a través de fuentes bibliográficas primarias y secundarias dentro del marco teórico, permitió la fundamentación teórico - conceptual adecuada del proyecto, considerando que plantea cada uno de los aspectos que abarca el estudio y con ello establecer la idea principal del trabajo realizado. Las coincidencias identificadas son las siguientes:
 - a. El patrimonio de la empresa es controlado por miembros de la familia.
 - b. Los miembros de la familia ejercen una influencia significativa en el comportamiento de la empresa.
 - c. Hay un fuerte deseo de parte de la familia empresaria de transferir la empresa a la siguiente generación.
 - d. La gestión administrativa es realizada de acuerdo a la filosofía del fundador.
 - e. Resistencia de cambio o implementación de nuevas tecnologías.
 - f. Procesos operativos y productivos tradicionales o empíricos.
8. En relación al análisis FODA se evidenció que en base a la problemática principal identificada la estrategia más oportuna para su pronta solución es la delegación de funciones entre los miembros de familia propietaria o personal contratado, responsables de determinados procesos organizacionales al interior de la pymes.

9. Se evidenció que las decisiones empresariales actualmente son tomadas por el líder fundador, dueño o propietario de la empresa, pese a que miembros de su familia participan como funcionarios de la empresa sus opiniones actualmente no tienen validez.

5.2. Recomendaciones

1. Como resultado de la investigación se recomienda la implementación de un modelo de gestión en las pymes familiares, para direccionar y mejorar el proceso de sucesión al mando, considerando que este plantea una secuencia de actividades que van desde el análisis situacional, la selección de la mejor opción y verificación de la gestión inicial del sucesor en funciones.
2. Mantener las prácticas administrativas y mejorar los aspectos financieros respecto del control y cuidado riguroso del gasto incorporando herramientas tecnológicas.
3. Para asegurar a los miembros familiares que las decisiones tomadas por el sucesor sean las correctas se presenta la figura del Consejo de Familia, mismo que lidera los escenarios indispensables para el intercambio de ideas acerca de la continuidad. Además, es el encargado de transmitir y conservar características y rasgos específicos de familia, así como brindar solución a conflictos familiares sobre temas relacionados a políticas, remuneración, e inversiones.
4. Se sugiere la implementación del modelo de gestión para la sucesión al mando en pymes familiares propuesto como resultado de la presente investigación, el modelo consta de 4 fases: gestión integral del proceso de sucesión al mando, monitoreo y aseguramiento, efectividad del proceso y valoración de los indicadores.
5. Como proceso de sucesión para el cambio de mando en pymes familiares propuesto en la investigación ejecutada, se sugiere cumplir los pasos detallados para la implementación del mismo, la secuencia se presenta a continuación: establecimiento de las bases, puesta en práctica del plan, análisis de competencias y factores de éxito de un CEO y éxito en la transición.

6. Sugerencias para la correcta implementación del modelo propuesto:
 - Generar compromiso de aplicación responsable del modelo el momento que se decida emprender en el cambio de autoridad.
 - Seguir a detalle el proceso documentado para evitar improvisaciones.
 - Evaluar periódicamente el cumplimiento de atribuciones en la organización.
 - Crear canales formales de comunicación interna.
 - Crear un archivo documental para recopilar y depositar información permanente, este repositorio permitirá asegurar la continuidad del trabajo mientras se ejecuta la transición.
 - Fortalecer las relaciones con el consejo de familia.
7. Resultado de la investigación se identifica un 7% de los encuestados como posibles candidatos que necesiten inmediatamente en sus pymes realizar una transición de mando a familiares, por lo tanto, se propone validar el modelo propuesto en un proyecto piloto con las citadas organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. *Competitividad y Gestión por competencias*. Marzo de 2014.
<http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>.
- Alvares, De Leon. *El Protocolo Familiar guía práctica para su elaboración*. Palibrio, 2014.
- Amate, Jose Gómez Zorrilla. *Empresas familiares* . 2012.
- Araque, Wilson. «Cuaderno de trabajo N°1.» *Las PyME y su situación actual*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Enero de 2012.
- Arbeláez, Joaquín Urrea. «Gobernabilidad de las empresas familiares .» *REVISTA Universidad EAFIT*, 2003: 123.
- Arriataga, Orcar, y Diego Galisteo. *Innovación en docencia universitaria con moodle. Casos prácticos*. Club univesitario , 2009.
- Bailen, Benito. *CENTRO DE COMERCIO SETALLISTA LAS EMPRESAS FAMILIARES Y EL PROCESO DE SUCESIÓN ITESM, CSN*. 2010.
<http://slideplayer.es/slide/3920749/>.
- Barrezueta, Fernando. «La ventaja competitiva y sostenibilidad de las empresas familiares.» *Miraor Economico* , 2012.
- Belastegui, Rafael. *Empresas familiares* . MC Graw, 2004.
- Casillas, José, y Díaz María del Carmen. *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2.ª edición*. Ediciones Parafino S.A, 2014.
- Cerda, Francisco. *Grandes PYMES*. 25 de 1 de 2014.
<http://www.grandespymes.com.ar/2012/10/12/cinco-tipos-de-empresas-familiares/> (último acceso: 25 de 12 de 2015).
- Davis, John, y Renato Taiguri. *Three-Circle Model of the Family Business System*. 1982. <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/> (último acceso: 2016 de Abril de 07).
- Diario El Comercio. *Diez datos claves de la empresa familiar*. 4 de Julio de 2015.
<http://www.elcomercio.com/actualidad/diez-datos-clave-empresa-familiar.html> (último acceso: 7 de Abril de 2016).
- Dodero, Santiago. *El Ciclo de Vida de las Empresas Familiares*. 25 de Julio de 2010.
http://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf.
- Fred, David. *Conceptos de administracion Estrategica*. Mexico: Pearson, 2003.

- Gallo, Miguel Angel. *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Deusto, 2003.
- Gomez, Gonzalo. *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Norma, 2006.
- Gómez, Marcelo. *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas, 2006.
- Gordon. *Sistema de Información Gerencial*. Mc.Graw Hill, 2008.
- Guinjoan, Modest, y Josep Llaurador. «50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión.» *Guía para pymes familiares y autónomos*. Madrid, España: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Noviembre de 2009.
- Harrington, James. *Mejoramiento de los procesos de las empresas*. Bogota: Mc Graw Hill, 1993.
- Heiemann, Klaus. *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Barcelona: PAIDOTRIBO, 2003.
- IFC. «Grupo del Banco Mundial.» *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Estados Unidos de América: International Finance Corporation, 2011.
- Kelin, Gersick, y Lansberg Ivan. *Gestion de cambio de las empresa familiares* . España, 2008.
- Lemes, Ariel, y Teresa Machado. *LAS PYMES Y SU ESPACIO EN LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*. 2012.
- León, Rolando, y Sayda González. *Metodología de la investigación científica*. La Habana: Universidad de La Habana, 2011.
- Macias, Victor, y Duvan Ramirez. *Sucesión en empresas familiares. Análisis de la agencias, caso Caldas*. Bogota colombia, 2011.
- Neubauer, y Lank. *Empresas Familiares* . 1999.
- Neubbauer, y Alden. *Desarrollo Economico de las Empresas Familiares* . 1999.
- Quintana, Javier. «Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.» *Empreas familiares de España* . 24 de Marzo de 2012. www.iefamiliar.com (último acceso: 25 de 12 de 2015).
- Rodríguez, Elizabeth, Myrian Cubillos, y Santiago Núñez. «Construcción de los indicadores.» *Gúia para la construcción de Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública, Oxtubre de 2012.
- Rojas Soriano, Raúl. *Investigación Social*. México: PYV, 2002.

- Ruiz, Amanda Godoy. «Empresas familiares en Ecuador.» *Empresas familiares en Ecuador Caso Godoy Ruiz*, 2011.
- Salazar, Guillermo. *Empresas Familiares*. Venezuela, 2011.
- Santillan, Altamirano, y Mejia Burbano. *Metodologia De La Investigacion*. 2007.
- Santillán, Cristina. «Propuesta de un Modelo de Estructura de Gobierno Corporativo para empresas familiares, caso aplicado a Empresas del Sector Norte Industria del Distrito Metropolitano de Quito.» *Tesis previa a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas con Mención en Negocios Internacionales*. Quito, Pichincha: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2013.
- Servicio de Rentas Internas (SRI). 02 de Enero de 2015.
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/home> (último acceso: 12 de 02 de 2015).
- Valda, Jose. *Empresas Familiares*. Chile, 2010.
- Zavala, Leonidas. *El protocolo familiar como instrumento para disminuir los costos de agencias en las empresas familiares*. Abril de 2011.
www.slideshare.net/leonidas/presentacion-protocolo-empresa-familiar.

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta

Encuesta para pymes familiares sector ferretero del Valle de Tumbaco

Fecha:		No. encuesta
--------	--	--------------

Datos Generales:

Nombre del Establecimiento		Dirección:
----------------------------	--	------------

Datos Específicos de la Encuesta:

1. Estado civil: a. Soltero..... <input type="text"/> b. Casado..... <input type="text"/> c. Viudo..... <input type="text"/> d. Divorciado..... <input type="text"/> e. Separado..... <input type="text"/> f. Unión Libre..... <input type="text"/>	2. Sexo: a. Masculino..... <input type="text"/> b. Femenino..... <input type="text"/>	3. Edad: a. Menor de 20 años..... <input type="text"/> b. 20 a 35 años..... <input type="text"/> c. De 36 a 50 años..... <input type="text"/> d. Más de 50 años..... <input type="text"/>
4. Si es familiar conteste la siguiente pregunta de lo contrario pase a la siguiente: a. Padre..... <input type="text"/> b. Madre..... <input type="text"/> c. Abuela (o)..... <input type="text"/> d. Tío..... e. Tía..... <input type="text"/> f. Sobrino..... <input type="text"/> g. Sobrina..... <input type="text"/> h. Hijo..... <input type="text"/> i. Hija..... <input type="text"/>	5. Si es personal contratado conteste la siguiente pregunta: Usted es empleado sin ningún grado de parentesco: a. Si..... <input type="text"/> b. No..... <input type="text"/>	6. ¿Qué función desempeña dentro de la empresa?
7. Conoce Usted cuántos años tiene de funcionamiento la empresa Menos de 5 años..... <input type="text"/>	8. Usted trabaja en el área de: a. Administrativa.... <input type="text"/>	9. ¿Cuántos años trabaja en la empresa? Menos de 5

<p>Entre 5 y 10 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 10 y 15 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 15 y 20 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>Más de 20 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe..... <input type="checkbox"/></p>	<p>b. Operativa..... <input type="checkbox"/></p>	<p>años..... Entre 5 y 10 años.....</p> <p>Entre 10 y 15 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 15 y 20 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>Más de 20 años.....</p>
<p>10. De acuerdo a sus capacidades usted en que área le gustaría desempeñar sus funciones. <input type="checkbox"/></p> <p>a. En el área actual.....</p> <p>b. En el área administrativa.....</p> <p>c. En el área operativa..... <input type="checkbox"/></p> <p>d. Otras:</p>	<p>11. Cómo calificaría Usted al proceso de vinculación de nuevos miembros de la familia a la empresa. <input type="checkbox"/></p> <p>a. Altamente Formal..... <input type="checkbox"/></p> <p>b. Organizado..... <input type="checkbox"/></p> <p>c. Informal..... <input type="checkbox"/></p> <p>d. Obligado..... <input type="checkbox"/></p> <p>e. Totalmente improvisado..... <input type="checkbox"/></p>	<p>12. ¿Respecto de la Gestión Financiera de la empresa usted está?</p> <p>a. Totalmente de acuerdo..... <input type="checkbox"/></p> <p>b. De acuerdo..... <input type="checkbox"/></p> <p>c. En desacuerdo..... <input type="checkbox"/></p> <p>d. Totalmente en desacuerdo..... <input type="checkbox"/></p>
<p>13. ¿De acuerdo a su criterio la toma de decisiones dentro de los aspectos de gestión administrativa y operativa de la empresa?</p> <p>a. Totalmente de acuerdo..... <input type="checkbox"/></p> <p>b. De acuerdo..... <input type="checkbox"/></p> <p>c. En desacuerdo..... <input type="checkbox"/></p> <p>d. Totalmente en desacuerdo..... <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta ha sido C. o D. pase a la siguiente pregunta #15</p>	<p>14. Indique usted al menos una razón por la que se encuentra en desacuerdo</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>15. ¿Cree usted que existe un conflicto cuando alguien diferente al fundador de la empresa toma decisiones respecto de la gestión en la empresa?</p> <p>a. Si..... <input type="checkbox"/></p> <p>b. No..... <input type="checkbox"/></p> <p>¿Porqué?.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>16. ¿Cómo califica usted los procesos administrativos que se ejecutan en la empresa? <input type="checkbox"/></p> <p>a. Excelente..... <input type="checkbox"/></p> <p>b. Muy Bueno..... <input type="checkbox"/></p> <p>c. Bueno..... <input type="checkbox"/></p> <p>d. Regular..... <input type="checkbox"/></p> <p>e. Malo..... <input type="checkbox"/></p>	<p>17. ¿Cómo califica usted los procesos operativos que se ejecutan en la empresa? <input type="checkbox"/></p> <p>a. Excelente..... <input type="checkbox"/></p> <p>b. Muy Bueno..... <input type="checkbox"/></p> <p>c. Bueno..... <input type="checkbox"/></p> <p>d. Regular..... <input type="checkbox"/></p> <p>e. Malo..... <input type="checkbox"/></p>	<p>18. Como califica Usted el proceso evolutivo de la empresa desde su creación hasta la actualidad</p> <p>a. Excelente..... <input type="checkbox"/></p> <p>b. Muy Bueno..... <input type="checkbox"/></p> <p>c. Bueno..... <input type="checkbox"/></p> <p>d. Regular..... <input type="checkbox"/></p> <p>e. Malo..... <input type="checkbox"/></p>

Anexo N° 2: Protocolo Familiar

PROTOCOLO FAMILIAR

Preámbulo

A fecha de hoy,, y de forma voluntaria e incentivada por todos los presentes de la primera y segunda generación de la familia..... que comparecen y suscriben este Protocolo Familiar, se han reunido de manera conjunta y sincera, con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la conformación de la empresa familiar, considerando todos los puntos que se encuentren dentro de la administración y gestión, de forma que se vigile y preserve el patrimonio familiar plasmado en el presente documento de manera equitativa por todos los integrantes.

Los firmantes de este documento son conscientes que asegurar la continuidad de la Empresa Familiar requiere de esfuerzo y dedicación continua, además de la comunicación y armonía entre los integrantes de la familia, comprometidos a luchar por la unidad de objetivos y un creciente compromiso de sus miembros; además de la confianza recíproca y el intercambio de conocimientos; permitiéndoles tomar decisiones correctas de una manera flexible.

Los firmantes afirman que el presente Protocolo constituye una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la empresa. Es visto como la mejor defensa de sus propios intereses.

Título I. Integrantes de la firma del protocolo.

La primera generación está formada por.....Presidente del grupo de empresas de carácter familiar..... (en lo sucesivo denominado), y su cónyuge, La segunda generación está conformada por.....

Título II. Definiciones.

Familia empresaria: Es el conjunto de individuos que conforman una familia y por la cual se dará la sucesión de la empresa.

Rama familiar: Se define como rama familiar a los descendientes de la familia, los cuales serán los futuros sucesores de la empresa.

Cabeza de rama familiar: Se considera como la cabeza familiar al jefe de la familia, el cual en la mayoría de casos es el papá.

Empresa familiar o empresa: Es el conjunto empresarial formado por todos los integrantes de la familia.

Título III. Normas de actuación.

Capítulo I. Ámbito y naturaleza.

Artículo 1. Ámbito de aplicación: Este incluye a todos los miembros de la familia, sin considerar si fueron partícipes de la firma o no; por tanto todos deben cumplir obligatoriamente las medidas oportunas para asegurar su adquisición de participantes, estos también se ajustarán a las medidas legales necesarias que garanticen su titularidad de los bienes y derechos dentro de la organización.

Artículo 2. Naturaleza obligacional: El presente protocolo familiar formaliza las obligaciones y su cumplimiento con relación a la empresa, el cual es de acuerdo mutuo, recogiendo de tal forma el compromiso y todas las consideraciones fundamentales acerca de las situaciones que puedan darse en el futuro, para lo cual se establecen las singularidades y los imprevistos que puedan presentarse, sin embargo recalcan que su cumplimiento es estricto para todos.

Artículo 3. Disposiciones testamentarias: La importancia del testamento para que la sucesión de la empresa se encuentre asegurada debe estar realizado por escrito y que las cláusulas estén especificadas dentro de dicho documento.

Capítulo II. Prevención de conflictos. Arbitraje.

Artículo 4. Prevención de conflictos: La familia empresarial, se compromete a buscar la prevención, gestión y superación de los conflictos societario-familiares, considerando que el conflicto societario sea trabajado por profesionales de modo que el ambiente de armonía dentro de esta se mantenga.

Artículo 5. Gestión y resolución del conflicto. Arbitraje: En el caso de existir un conflicto, los integrantes de la empresa familiar se comprometen a resolverlo con la ayuda de un profesional y en conjunto con todos los miembros de la familia, en un plazo mínimo de tres meses de forma que no se pierda el equilibrio dentro del entorno laboral.

Artículo 6. Modificaciones y adiciones: La modificación, adición o supresión de normas del Protocolo deberá ser aprobada por el grupo familiar de conformidad con los requisitos establecidos en esta norma y conforme a los porcentajes de voto que sus miembros tuvieran en la empresa familiar.

Capítulo II. Gobierno y dirección de la empresa.

Artículo 8. Cultura y consolidación de tradiciones: Los miembros de la segunda generación tienen la obligación de preservar el patrimonio familiar con ayuda de sus sucesores, manteniendo todas las obligaciones y medios necesarios para que conozcan sobre la empresa y aprendan el sentimiento de pertenencia sobre la misma.

Artículo 9. Asamblea de socios: La Asamblea de socios o accionistas de la empresa familiar es soberana; y puede elegir a quien se hará cargo de la misma todos los integrantes deben estar de acuerdo y conformes con la decisión.

Artículo 10. Gerencia General: La Gerencia General de la empresa se conformará por una única persona, la cual se encuentre respaldada por la mayor parte de los

miembros de la familia. Sin embargo el Gerente General deberá mantener informados a los miembros de toda la familia sobre las decisiones y acciones llevadas a cabo dentro de la misma.

Artículo 11. Sucesión: Los firmantes asumen el compromiso de respetar la decisión del gerente general cuando deje de dirigir la empresa, y designe a quien lo sucederá en la dirección general de la empresa familiar.

Capítulo III. Política de atenciones económicas.

Artículo 12. Atenciones económicas a los familiares: Se acuerda que el dividendo permita a cada rama familiar obtener un mínimo de \$ anuales netos. Por lo cual la consideración para cada uno de los miembros es personal.

Artículo 13. Fondo social: El fondo social beneficiará en un 5% a los integrantes de la familia, sin embargo podrán variar si tienen fines de carácter social.

Artículo 14. Valoración de participaciones sociales: Cada dos años la empresa encargará una valoración de su patrimonio a una firma de reconocida solvencia.

Artículo 15. Enajenación de participaciones sociales: Los miembros del grupo familiar tendrán el derecho de enajenar su participación dentro del grupo familiar, pudiendo vender sus acciones a otro familiar si la cantidad propuesta representa el valor nominal de su participación dentro de la misma. Tras la venta de la participación no es posible la continuidad de esta persona dentro del protocolo familiar y por tanto ya no deberá ajustarse a las mismas.

Artículo 16. Ampliación de participaciones: El valor de la empresa familiar que se tomará para fijar el importe de la ampliación será el que resulte de tomar como base el 75% del valor del grupo familiar fijado conforme al art. 17 de este Protocolo, en caso de satisfacer las necesidades la cantidad establecida el plazo de cancelación será de 2 a 4 años.

Artículo 17. Separación: Los integrantes del grupo familiar podrán separar de la sociedad a cualquier integrante si este presenta reiteradas veces comportamiento no aceptados por la misma. Dicho acuerdo deberá ser adoptado por mayoría del 85% del capital social.

Capítulo IV. El Consejo de Familia.

Artículo 18. Misión: La misión empresarial debe encargarse de vigilar los derechos y obligaciones del protocolo familiar, conservando y manteniendo los principios y tradiciones de la familia sin que estas sufran alteración alguna.

Artículo 19. Funcionamiento: El funcionamiento de la organización se verá detallado en las asambleas de carácter general, las cuales serán tres veces al año, en caso de ser necesario se reunirán cuando el presidente los convoque, sin embargo esta convocatoria debe realizarse con anterioridad y anticipación para que todos puedan presentarse sin contratiempos.

Artículo 20. Funciones: Las funciones del consejo de familia son las siguientes:

- a. Recibir y analizar la información empresarial para conocer cómo se encuentra funcionando.
- b. Expresar las opiniones necesarias para cualquier aspecto que implique la toma de decisiones dentro de la empresa.

Capítulo V. Función social de la empresa.

Artículo 21. Ambiente laboral y respeto: Es indispensable que el ambiente laboral sea armonioso para que no se generen tensiones innecesarias. Es por ello que los puestos de trabajo se encuentren bien definidos y con personas profesionales bajo su mando.

Artículo 22. Directivos y empleados: Remuneración.- El sistema de retribución responderá a criterios de incentivo y resultado. Se considera aconsejable que se establezca una política retributiva que permita a trabajadores y directivos participar en los beneficios de la empresa.

**Anexo N° 3: Encuesta para pymes familiares sector ferretero del Valle de
Tumbaco**

Fecha:		No. Entrevista
--------	--	----------------

Datos Generales:

Nombre del Establecimiento		Dirección:
----------------------------	--	------------

Datos Específicos de la Encuesta:

Pregunta #1	¿Usted fue el fundador de una pyme familiar ferretera?
Pregunta #2	¿En su Pyme Ferretera se dio un cambio de mando administrativo?
Pregunta #3	¿La pyme ferretera continúa funcionando?
Pregunta #4	¿En su empresa se dio paso a una segunda generación (herederos) para tomar control total de la misma?
Pregunta #5	¿Ha incrementado el patrimonio familiar?
Pregunta #6	¿Cree Usted que las nuevas generaciones estuvieron preparadas para garantizar la continuidad de la empresa?
Pregunta #7	¿Usted siente que fue la mejor decisión apoyar el cambio de mando en su empresa?